

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

**OSALLISTAVA SIDOSRYHMÄDIALOGI  
YRITYSVASTUUVIESTINNÄN TYÖKALUNA**

Vastuullinen liiketoiminta  
Pro gradu -tutkielma  
Maaliskuu 2018  
Ohjaajat: Johanna Kujala ja  
Anna Heikkinen

Anu Hurme

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu, vastuullinen liiketoiminta

Tekijä: ANU HURME  
Tutkielman nimi: Osallistava sidosryhmädialogi yritysvastuuviestinnän työkaluna  
Pro gradu -tutkielma: 85 sivua ja 2 liitesivua  
Aika: Maaliskuu 2018  
Avainsanat: yritysvastuun viestintä, sidosryhmädialogi, osallistava sidosryhmädialogi, vaateteollisuus

---

Tutkimuksessani tarkastellaan neljän suomalaisen tekstiilialan yrityksen kokemuksia osallistavasta sidosryhmädialogista kuluttaja-asiakkaan kanssa. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, millaista tekstiilialan yrityksen ja kuluttaja-asiakkaan välinen osallistava sidosryhmädialogi on ja miksi yritys on motivoitunut osallistamaan kuluttaja-asiakkaan kanssaan dialogiin. Osallistavaa sidosryhmädialogia on tutkittu paljon ja dialogin hyödyt on havaittu merkittäviksi. Siitä huolimatta harva yritys on oikeasti valmis dialogiin ja monet saattavat vältellä sitä etenkin vastuullisuuteen liittyvissä aiheissa. Myös tietoa osallistavan sidosryhmädialogin toteutumisesta käytännössä kaivataan lisää. Tutkimukseni tarttuu tähän haasteeseen ja pyrkii lisäämään tieteellistä keskustelua osallistavan sidosryhmädialogin toteutumisesta yritysten arjessa.

Tutkimukseni teoriakatsaus rakentuu yritysviestinnän muutosta, vaateteollisuutta ja osallistavaa sidosryhmädialogia käsittelevästä kirjallisuudesta. Keskeinen käsite on osallistava sidosryhmädialogi, joka on yksi yritysvastuuviestinnän työkaluista. Osallistavalla sidosryhmädialogilla tarkoitetaan tutkimuksessani niitä viestinnän menetelmiä, tapoja ja käytäntöjä, joilla yritys pyrkii saamaan kuluttaja-asiakkaan mukaan keskusteluun kanssaan. Osallistavan sidosryhmädialogin avulla jaetaan ja hankitaan tietoa, ratkotaan erimielisyyksiä ja yhteisiä ongelmia sekä sitoutetaan ja osoitetaan kuuntelemista.

Tutkimukseni on luonteeltaan laadullinen ja sitä on ohjannut teoriasidonnainen sisällön-analyysi. Kahdeksasta haastattelusta koostuva empiirinen aineisto on teemoiteltu ensin aineistolähtöisesti ja tämän jälkeen uudestaan aiemman kirjallisuuden pohjalta muodostettujen aineistokysymysten avulla. Analyysin toisessa vaiheessa tehdyistä havainnoista johdettiin paitsi tutkimukseni keskeiset tulokset, myös johtopäätökset.

Tutkimukseni tulokset vahvistivat osallistavan sidosryhmädialogin olevan merkittävä yritysvastuuviestinnän työkalu. Sekä tapausyritysten liiketoimintaa että viestintää ohjasivat rehellisyyden ja läpinäkyvyyden periaatteet. Tärkeimmiksi osallistamisen kanaviksi havaittiin Facebook ja Instagram. Keskeisin johtopäätös on, että motivaattoreita osallistavaan dialogiin on useita erilaisia. Sen avulla vahvistetaan brändimielikuvaa, kerrotaan omasta arvomaailmasta, lujitetaan luottamussuhdetta ja osallistetaan kuluttaja-asiakas tuote- ja toimintamallien kehitykseen. Myös kuluttaja-asiakkaiden keskinäinen dialogi yrityksestä nähtiin merkittävänä menestystekijänä ja siten kuluttaja-asiakkaat toimivat yrityksen brändilähettiläinä. Yritysedustajat kokivat tekstiiliteollisuudessa toimimisesta yhtäältä ahdistusta, mutta toisaalta pahasta olostä löytyi suurin motivaatiotekijä: vaateteollisuutta haluttiin muuttaa läpinäkyvämmäksi ja paremmaksi omalla toiminnalla. Dialogin uskottiin vaikuttavan kuluttaja-asiakkaiden asenteisiin ja ostokäyttäytymiseen.

# Sisällysluettelo

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>4</b>
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTAA .....	4
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMA .....	8
1.3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA RAKENNE .....	11
<b>2 VASTUULLISUUSVIESTINTÄ JA OSALLISTAVA SIDOSRYHMÄDIALOGI ...</b>	<b>14</b>
2.1 YRITYSVASTUU, YRITYSKANSALAISSUUS JA SIDOSRYHMÄTEORIA .....	14
2.2 SIDOSRYHMÄT VASTUULLISUUSVIESTINNÄN YTIMESSÄ .....	17
2.2.1 Sidosryhmäviestinnän muutos tiedottamisesta dialogiin .....	17
2.2.2 Yritysvastuun viestintä kuluttaja-asiakkaille .....	21
2.3 SIDOSRYHMÄDIALOGI .....	26
2.3.1 Osallistava sidosryhmädialogi .....	26
2.3.2 Dialogin vaarat ja onnistunut sidosryhmädialogi .....	32
2.3.3 Dialogin kanavat ja räätälöidyt viestit .....	36
2.4 TEKSTIILITEOLLISUUDEN VASTUULLISUUSKYSYMUKSET .....	37
2.4.1 Vastuullisuus tekstiiliteollisuudessa .....	37
2.4.2 Tekstiiliteollisuus Suomessa .....	41
<b>3 TUTKIMUSMETODI JA AINEISTON ANALYYSI .....</b>	<b>43</b>
3.1 LAADULLINEN TUTKIMUS .....	43
3.2 TUTKIMUKSEN TAPAUSYRITYKSET .....	44
3.2.1 Tapausyritysten valinta .....	44
3.2.2 Tapausyritykset .....	45
3.3 HAASTATTELUAINEISTON KERÄÄMINEN .....	46
3.4 HAASTATTELUAINEISTON ANALYYSIN TOTEUTUS .....	50
<b>4 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>55</b>
4.1 TAPAUSYRITYSTEN HAASTATTELUJEN ANALYYSI .....	55
4.1.1 Konkreettiset tavat osallistaa kuluttaja-asiakas dialogiin .....	56
4.1.2 Dialogiin osallistamisen kanavat ja osallistamisen suunnitelmallisuus .....	60
4.1.3 Motivaatio osallistaa kuluttaja-asiakasta dialogiin .....	62
4.1.4 Haasteet osallistavassa dialogissa ja keinot ratkaista ne .....	65
4.1.5 Vaateteollisuuden vastuullisuudesta käytävä dialogi .....	68
4.2 TAPAUSYRITYSTEN HAASTATTELUJEN SYNTEESI .....	70
4.3 TUTKIMUSTULOKSET SUHTEESSA AIEMPAAN KIRJALLISUUTEEN .....	74
4.3.1 Osallistava dialogi on merkittävä työkalu .....	74
4.3.2 Dialogi vastuullisuuden ja tekstiiliteollisuuden haasteiden avaajana .....	77
4.3.3 Kuluttaja-asiakkaat brändilähtöisinä .....	79
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>82</b>
5.1 TUTKIMUKSEN KESKEISET JOHTOPÄÄTÖKSET .....	82
5.2 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI JA JATKOTUTKIMUS .....	83
<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>86</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>94</b>
LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUIDEN RUNKO .....	94
LIITE 2: HAASTATTELUIDEN TEEMOITTELU .....	95

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Tänä päivänä yritysvastuun viestintä on paljon enemmän kuin perinteistä raportointia. Se on aktiivista dialogia sidosryhmien kanssa, kannanottoa yhteiskunnallisiin puheenaiheisiin ja teoilla vaikuttamista sekä rohkeutta viestiä yrityksen arvomaailmasta, vaikkei se aina miellyttäisi kaikkia yrityksen uusia tai jo olemassa olevia sidosryhmiä. Koska kaapit ovat jo täynnä tavaraa, kuluttajat etsivät yrityksiä, joiden arvopohja vastaa sosiaalisesti, taloudellisesti ja ympäristön kannalta heidän omaansa. Kuluttajat kaipaavat henkistä hyvinvointia ja ostamilleen tuotteille merkitystä. Tuon merkityksen yritys voi antaa viestimällä vastuullisuudestaan osallistavan dialogin keinoin. Vaikuttaa kuitenkin siltä, ettei dialogin mahdollisuuksia ole täysin ymmärretty, vaan yritysten vastuullisuudesta viestiminen keskittyy edelleen raskaisiin raportteihin.

Yritysten rooli yhteiskunnassa on kasvanut. Pelkkien vaatimusten täyttämisen sijaan yritykset ovat siirtyneet entistä ennakoivampaan johtamiseen ja ratkovat yrityskansalaisuuteen liittyviä haasteita (Andriof, 2001, 221). Yrityksen perustellaan olevan eettisessä vastuussa toimistaan, koska yrityksen päätöksiä tekevillä ihmisillä on omat käsityksensä oikeasta ja väärästä. Lisäksi organisaation kulttuuri jo sanelee tiettyjä arvoja, asenteita ja uskomuksia, joita yrityksen on noudatettava. (Crane & Matten, 2010, 47–49.) Nykyään vastuullisuus onkin monen yrityksen liiketoiminnan lähtökohta, ja vastuullisesti toimiva tai siihen pyrkivä yritys on paremminkin sääntö kuin poikkeus (esim. Freeman ym., 2010, 10–12 Jussila, 2010, 7–9; Kotler, Hessekiel & Lee, 2012, 10–11). Vastuullisuusviestinnällä on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia liiketoimintaan niin sisäisesti kuin ulkoisesti, ja yritykset kokevatkin tärkeimmäksi vastuullisuuteen panostamisen syyksi tulevaisuuden toimintaedellytysten säilyttämisen ja menestystekijöiden varmistamisen (FIBS & T-Media: Yritysvastuututkimus, 2017, 12).

Vuoden 2017 alusta voimaan tulleen, EU-direktiiviin pohjautuvan lain mukaan vastuullisuusraportointi on Suomessa pakollista kaikille yli 500 henkeä työllistävillä yrityksillä (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2017). On kuitenkin huomattu, etteivät yrityksen sidos-

ryhmät pidä sen numeerisia vastuullisuusraportteja houkuttelevina eivätkä juurikaan lue verkkosivuilla jaettua tietoa yritysvastuun toteutumisesta (Onkila, Koskela, Joensuu, Siltaoja, Baumeister, Aarras, Pesonen & Nurmi, 2013, 42–44; Illia, Romenti & Zygli-dopoulos, 2015b). Koska vastuullisuuden merkitys kasvaa ostopäätöksissä ja enemmistö suomalaisista kaipaa siitä lisää tietoa (Milttonin vastuullisuustutkimus, 2017), on yritysten syytä pohtia uusia kanavia ja tapoja viestiä vastuullisuudestaan kuluttajille. Kritiikin pelko saattaa olla osasy siihen, että monet vaikenivat yritysvastuustaan tai kertovat vasta hyvistä lopputuloksista (Brown & Dacin, 1997, 81; Halme & Joutsenvirta, 2011, 262). Ilman rohkeaa kerrontaa yritykset eivät kuitenkaan täytä kuluttajien toivetta vastuullisuustiedon saamisesta.

Osallistava sidosryhmädialogi on yksi yrityksen vastuullisuusviestinnän muodoista ja keino kiinnittää kuluttaja-asiakkaiden huomio nykypäivän informaatiotulvassa. Niin kuin yritysvastuun myös dialogin määritelmästä ollaan montaa mieltä (Pedersen, 2006, 139). Juholin (2010, 20) määrittelee dialogin kaksinpuheluksi tai vuoropuheluksi, joka tuo keskusteluun senhetkisen tilanteen, tiedon ja tuntuman. Dialogi on paitsi puhumista, myös kuuntelemisesta ja se sallii eri mieltä olemisen. Dialogin tarkoitus ei ole pakottaa ketään olemaan jotakin mieltä. (Johnson-Cramer ym., 2003, 149–150; Juholin, 2010, 20.) Dialogilla on, muun muassa Bendellin (2003) ja Pedersenin (2006) mukaan, erilaisia muotoja tilanteesta riippuen.

Tutkijoiden (mm. Morsing & Schultz, 2006; Kuvaja & Malmelin, 2008; van Huijstee & Glasbergen, 2008; Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & de Colle, 2010; Golob & Podnar, 2014; Kollat & Farache, 2017) keskuudessa vallitsee yleinen yksimielisyys siitä, että yrityksen ja sidosryhmien välisen viestinnän pitäisi siirtyä yksisuuntaisesta viestinnästä kaksisuuntaiseen dialogiin, sillä se tarjoaa useita hyötyjä. Dialogi lisää avoimuutta, ja sen on havaittu olevan yksi kuluttaja-asiakkaan ja yrityksen väliseen arvostukseen, luottamukseen ja kilpailuetuun positiivisesti vaikuttavista tekijöistä (Johnson-Cramer, Berman & Post, 2003; Morsing, Schultz & Nielsen, 2008; Kotler ym. 2012). Yritystä kannustetaan läpinäkyvyyteen, yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuun ja olemaan enemmän keskustelun avaaja kuin altavastaaja aktiivisella osallistumisella erilaisille keskusteluareenoille (mm. Crane, Matten & Moon, 2008; Luoma-aho & Vos, 2010; Golob & Podnar, 2014; Milttonin vastuullisuustutkimus, 2017). Dialogi nähdään strategisen johtamisen työkaluna (van Huijstee & Glasbergen, 2008), mutta vaikka metodeja dialogin käymiseen on Illian ym. (2015b) mukaan monia, useat niistä eivät toimi, koska si-

dosryhmät kokevat yritysten asettavan keskustelun agendan. Lisäksi dialogista tulee herkästi monologinen. Sidosryhmädialogia on siis helpompi sanoa tekevänsä kuin oikeasti tehdä. Vain harva yritys pystyy Kuvajan ja Malmelinin (2008, 84) mukaan kuvaamaan, mitä kaikkea vuoropuhelu sidosryhmien kanssa käytännössä tarkoittaa. Yritykset kokevat haastavaksi vastuullisuusdialogin käymisen sekä sen, missä määrin ja miten siitä pitäisi viestiä (Morsing ym., 2008, 98).

Aiemmassa akateemisessa kirjallisuudessa on esitelty, millaista hyvä ja kahdensuuntainen sidosryhmädialogi on. Yrityksille on avattu erilaisia viestintästrategioita ja annettu suosituksia onnistuneeseen sidosryhmädialogiin. Sidosryhmädialogilla saavutetaan tutkimusten mukaan kilpailuetua, sillä sitoutetaan sidosryhmiä ja luodaan kumppanuuksia. (Mm. Andriof, 2001; Kaptein & van Tulder, 2003; Morsing & Schultz, 2006; Kuvaja & Malmelin, 2008; Kotler ym., 2012; Illia ym., 2015b.) Sidosryhmien välinen dialogi ja sen kehittäminen on siis ymmärretty tärkeäksi (van Huijstee & Glasbergen, 2008, 299). Huomionarvoista on, että empiiristä tietoa siitä, miten dialogia käytännössä käydään ja ymmärretään, kaivataan jatkuvasti lisää. Bonsonin ja Floresin (2011, 46) mukaan toimivan yritys vastuudialogin strategioista on pulaa. Usein tutkimuksissa nostetaan esille hyviä ja huonoja esimerkkejä dialogisuudesta tai analysoidaan, kuinka dialogi ja suositukset ovat yritysten kohdalla toteutuneet.

Sidosryhmädialogin toteutumista käytännössä ovat tutkineet muun muassa Pedersen (2006), Kuvaja ja Malmelin (2008), van Huijstee ja Glasbergen (2008), Golob ja Podnar (2014) ja Illia ym. (2015b). Kaikki edellä mainitut ovat haastatelleet suuryritysten ja yhteiskunnallisten yritysten johtajia sekä viestinnän ja vastuullisuuden parissa toimivia yritys edustajia. Andriof (2001) on tutkinut, miten yritykset rakentavat sidosryhmäsuhteistaan kumppanuuksia ja yksi keskeinen tulos on edistää suhdetta dialogin avulla. Pedersenin (2006) tutkimuksessa selvitettiin, miten yritykset jalkauttavat yritys vastuun käytäntöön dialogin avulla. Birth, Illia, Lurati ja Zamparini (2008) ovat ottaneet huomioon dialogisuuden kulttuurisen kontekstin.

Dawkins ja Lewis (2003) ovat tarkastelleet odotuksia, joita sidosryhmillä on yritys vastuuta kohtaan sekä sitä, miten odotukset sulautetaan yrityksen strategiaan. Agudo-Valiente, Garcés-Ayerbe & Salvador-Figueras (2015) ovat tutkineet sidosryhmädialogin johtamisen vaikutuksia yrityksen sosiaaliseen suoriutuskykyyn. Myös kuluttajien näkemyksiä yhteiskuntavastuusta ja vastuullisuuden merkitystä ostopäätöksiin on tutkittu

(mm. Maignan, 2001; Shaw, Grehan, Shiu, Hassan & Thomson, 2005; Milttonin vastuullisuustutkimus, 2017). Lisäksi työntekijöiden rooli yrityksen vastuullisuusviestinnässä on havaittu useasti merkittäväksi (mm. Dawkins, 2004; Morsing ym., 2008). Vastuullisuusviestinnän onnistumisen näkökulmasta työntekijöiden osallistamista yritys vastuuseen ja heidän kanssaan käytävää dialogia voidaan sanoa yrityksen kivijalaksi.

Yhä enenevässä määrin kahdensuuntaista viestintää sekä yrityksen ja sidosryhmien välistä dialogia on tutkittu sosiaalisen median eri kanavissa. Kollat ja Farache (2017) ovat tarkastelleet kuluttajan ja yrityksen välisen luottamuksen syntymistä yritys vastuuviestien kautta Twitterissä, ja Etter (2014) on hahmotellut strategioita yritys vastuuviestintään Twitterissä. Illia, Romenti, Rodríguez-Cánovas, Murtarelli ja Carroll (2015a) havaitsivat tutkimuksessaan, että vain harva yritys oli valmis avoimeen dialogiin sen sidosryhmien kanssa ja että yritykset ohjailivat ja moderoivat keskustelua täysin.

Tekstiiliteollisuus on toimiala, jonka tiimoilta on viime aikoina käyty runsaasti dialogia ja jonka vastuullisuus on ollut mediassa tasaisin väliajoin esillä. Etenkin monikansallisten ketjuliikkeiden toiminta koetaan epäeettiseksi sekä luonnonvaroja ja ihmisiä riistäväksi (Black, 2008; Niinimäki 2013). Tekstiiliteollisuuden epäkohtia on nostettu esiin muun muassa Vaatevallankumous -kampanjassa, jolla yrityksiä kannustetaan avoimeen dialogiin sidosryhmiensä kanssa esimerkiksi toimitusketjujen ja materiaalien suhteen. Kuten jo ruoka- ja kosmetiikkateollisuuden suhteen, kuluttajat haluavat tietää yhä enenevässä määrin, mistä tuotteet tulevat, kuka ne tekee ja miten yritys osallistuu yhteiskunnallisten haasteiden, esimerkiksi tekstiilijäteongelman, ratkaisuun. Kuluttajat ovat koko ajan tietoisempia voimastaan ja mahdollisuuksistaan käyttää valtaa palkitakseen 'hyviä' yrityksiä ja rangaistakseen 'huonoja' (Sen & Bhattacharya, 2001; Dawkins, 2004, 113). Vastuuttomat tuotteet jätetään hyllyyn entistä useammin (Milttonin vastuullisuustutkimus, 2017). Tekstiilien ostamiselle on annettava merkitys ja ratkaisu siihen löytyy mahdollisesti osallistavasta dialogista. Siksi on mielekästä tutkia, millaisia kokemuksia osallistavasta dialogista vaatealan yrityksillä kuluttaja-asiakkaan kanssa on ja miksi he haluavat osallistavaa dialogia käydä. Kuluttaja-asiakkaat ovat yksi yrityksen sidosryhmistä, ja heidät nähdään tässä tutkimuksessa henkilöinä, jotka ostavat tuotteita tai palveluita omaan käyttöönsä.

Suomalaisia, dialogisen otteen omaksuneita tekstiilitoimialan yrityksiä ovat muun muassa Varusteleka, Uhana Design, Papu Design ja Nokian Neulomo. Edellä mainitut yri-

tykset pyrkivät kukin omilla tavoillaan osallistamaan kuluttaja-asiakkaita kanssaan dialogiin ja sitä kautta toimintaansa sekä osallistumaan itse yhteiskunnalliseen dialogiin kertomalla avoimesti omasta arvomaailmastaan. Nämä yritykset pyrkivät antamaan myös myymilleen tuotteilleen merkityksen. Vaikka monikansallisilla yrityksillä on suuren kokonsa puolesta enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa koko toimialaan, suomalais-yrityksillä on mahdollisuus vaikuttaa mikrotasolla kuluttajien tietoisuuteen ja ostopäätöksiin muun muassa osallistavalla dialogilla.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Vastuullisuuden operationalisoiminen koetaan vaikeaksi (Pedersen, 2006, 139), sillä yritykset eivät tiedä, miten, missä määrin, missä kanavissa ja kenelle sen pitäisi vastuullisuudestaan viestiä (Morsing ym., 2008, 98). Tutkimuksessani selvitän, millaista tekstiilialan yritysten ja kuluttaja-asiakkaan välinen osallistava sidosryhmädialogi on, miten osallistava sidosryhmädialogi toimii vastuullisuusviestinnän työkaluna ja miksi vaatealan yritys on motivoitunut dialogiin kuluttaja-asiakkaansa kanssa. Yritysvastuuviestinnän työkaluja on useita, mutta tässä tutkimuksessa syvennyn tarkastelemaan niistä yhtä eli osallistavaa sidosryhmädialogia.

Koska tutkimukseni pyrkii kuvaamaan mahdollisimman kattavasti sitä, millaista tekstiilialan yritysten ja kuluttaja-asiakkaan välinen osallistava sidosryhmädialogi on ja miksi sitä on motivoitunut käymään, toteutan tutkimuksen laadullisena ja aineistona käytän tutkimushaastatteluja. Tutkimukseni näkökulma osallistavaan sidosryhmädialogiin on yrityskeskeinen ja siksi aineisto on koottu yritysten kokemuksista.

Sidosryhmädialogia käsittelevässä kirjallisuudessa on otettu huomioon yrityksen ja järjestötahon sekä yrityksen ja työntekijöiden välinen dialogi. Tässä tutkimuksessa keskityn tekstiilitoimialaan ja kuluttaja-asiakkaisiin. Vaatealan yrityksen ja kuluttaja-asiakkaan välinen osallistava dialogi on mielenkiintoinen tutkimuskohde, koska suhteessa on tapahtunut selkeä muutos jäykähköjen sanomien siirrosta jopa tuttavalliseen otteeseen. Arnoldin (2010, 84) mukaan kuluttajat haluavat nykyään olla osa yrityksen ratkaisuja ja osallistua työskentelyyn sekä päätöksentekoon. Onkin kiinnostavaa tarkastella, toteutuuko tämä tutkimukseen valittujen suomalaisten vaatevalmistajien näkökul-



masta. Lisäksi tietoa juuri vaatealan yrityksen ja kuluttaja-asiakkaan välisestä osallistavasta dialogista on niukasti.

Teemahaastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen muoto, jossa tutkimusongelmaan pyritään vastaamaan poimimalla tutkimusongelmasta keskeisimmät aiheet tai teema-alueet. Tyypillistä teemahaastattelussa on se, että haastattelutilanteen aihepiirit ovat etukäteen tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa järjestystä tai muotoa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2015, 208). Käsittelyjärjestyksellä ei olekaan merkitystä tutkimushaastattelun aikana, vaan tavoitteena on saada jokaisen tutkittavan oma kuvaus teemasta. Haastattelun luotettavuutta sen sijaan heikentää se, että niissä saatetaan antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi ym., 2015, 204–206; Vilka, 2005; 101–102.)

Tutkimuskysymykseni, laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan, on muodostettu olemassa olevan kirjallisuuden ja huomioiden pohjalta (Tuomi & Sarajärvi, 2003, 78). Valittujen tutkimuskysymysten kautta pyrin saavuttamaan kokonaisvaltaisen ymmärryksen siitä, millaista suomalaisten vaatealan yritysten osallistava sidosryhmädialogi kuluttaja-asiakkaan kanssa käytännön tasolla on ja mikä yrityksiä siihen motivoi. Vastaan tutkimuskysymyksiini teoriaa ja empiiristä aineistoa yhdistellen, eli teoriasidonnaista sisällönanalyysimetodia hyödyntäen (Tuomi & Sarajärvi, 2003, 98). Teoriasidonnaiseksi tutkimusta voidaan sanoa silloin, kun analyysi ei pohjaudu suoranaisesti tiettyyn teoriaan, vaan teoria kulkee analyysin rinnalla (Eskola & Vastamäki, 2015, 35). Laadulliselle tutkimukselle on ominaista kuvata tutkimuskohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym., 2007, 157), ja yleistämisen sijaan tässäkin tutkimuksessa on tärkeämpää ymmärtää tutkittavaa ilmiötä kattavasti ja kytkeä se laajempaan kontekstiin.

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, millaista yritysten ja kuluttaja-asiakkaan välinen osallistava sidosryhmädialogi on ja mitkä tekijät motivoivat vaatealan yritystä dialogiin kuluttaja-asiakkaan kanssa. Pyrin vastaamaan aiemman kirjallisuuden ja tutkimusaineiston kautta kahteen tutkimuskysymykseen. Ensimmäinen tutkimuskysymykseni on:

- 1) Millaista tekstiilialan yritysten ja kuluttaja-asiakkaan välinen osallistava sidosryhmädialogi on?

Edellä esitettyyn ensimmäiseen tutkimuskysymykseen siitä, millaista tekstiilialan yritysten ja kuluttaja-asiakkaan välinen osallistava sidosryhmädialogi on, pyrin vastaamaan kahdella tarkentavalla alakysymyksellä.

- 1) Mitä osallistava sidosryhmädialogi on?
- 2) Miten osallistava sidosryhmädialogi tekstiilialan yrityksen ja kuluttaja-asiakkaan välillä toteutuu?

Kysymykseeni, mitä osallistava sidosryhmädialogi on, pyrin vastaamaan teoriaosuudessa muodostamalla tutkimukseni kontekstiin sopivan teoreettisen katsauksen yritys vastuuviestinnän muutoksesta, vaateteollisuudesta sekä yritys vastuun viestinnästä ja sidosryhmädialogista yhtenä osana sitä. Koostamisessa hyödynnän ja yhdistän aiemman tutkimuksen keskeisiä havaintoja, joiden kautta tutkimukseni mielenkiinnon kohteena olevaa ilmiötä, osallistavaa sidosryhmädialogia yrityksen ja kuluttaja-asiakkaan välillä, tarkastelen. Teoriaosuudessa rakennettu kehys rajaa ja määrittää empiirisen aineiston analysointia koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuskysymykset ja -teemat on muodostettu olemassa olevien teorioiden ja havaintojen pohjalta.

Empiirisen aineiston avulla taas haen vastausta toiseen tutkimuksen alakysymykseen siitä, millaista osallistava sidosryhmädialogi käytännössä tekstiilialan yrityksen ja kuluttaja-asiakkaan välillä on. Kaiken kaikkiaan alakysymyksillä palvellaan tutkimukseni tavoitteita ymmärtää kokonaisvaltaisesti niitä tapoja, keinoja ja kanavia, joilla osallistava dialogia käydään.

Toisena tavoitteenani on selvittää vaatealan yrityksen motivaatiotekijöitä osallistavaan dialogiin. Toinen tutkimuskysymykseni on:

- 2) Miksi tekstiilialan yritys haluaa osallistaa kuluttaja-asiakkaan dialogiin kanssaan?

Ymmärrystä toiseen tutkimuskysymykseen rakennan yritysten kokemuksista ja etenkin siitä, millaisia hyötyjä ja haittoja he kokevat osallistavalla dialogilla olevan. Tätä varten on merkittävää käsitellä myös vastuullisuutta tekstiiliteollisuudessa. Tavoitteenani on myös se, että tutkimukseni tapausyritysedustajat voisivat oppia toisiltaan ja että muiden toimialojen yritykset voisivat soveltaen hyödyntää tutkimukseen keräämääni tietoa.

### 1.3 Tutkimuksen toteutus ja rakenne

Aloitin tutkimusprosessin alkuvuodesta 2017 aiheen hahmottelulla ja aihealueen teoriaan sekä aiempiin tutkimuksiin tutustumalla. Yritysvastuun viestintää ja osallistavaa sidosryhmädialogia käsittelevä tutkimusaihe valikoitui oman mielenkiintoni sekä aiemman koulutuksen ja työelämän innoittamana. Aihe on sidoksissa myös tämän hetkiseen työhöni vastuullisuusviestinnän parissa. Joudun omassa työssäni miettimään usein tekstiiliteollisuuden vastuullisuutta ja koen siitä kertomisen kuluttaja-asiakkaalle erityisen tärkeäksi.

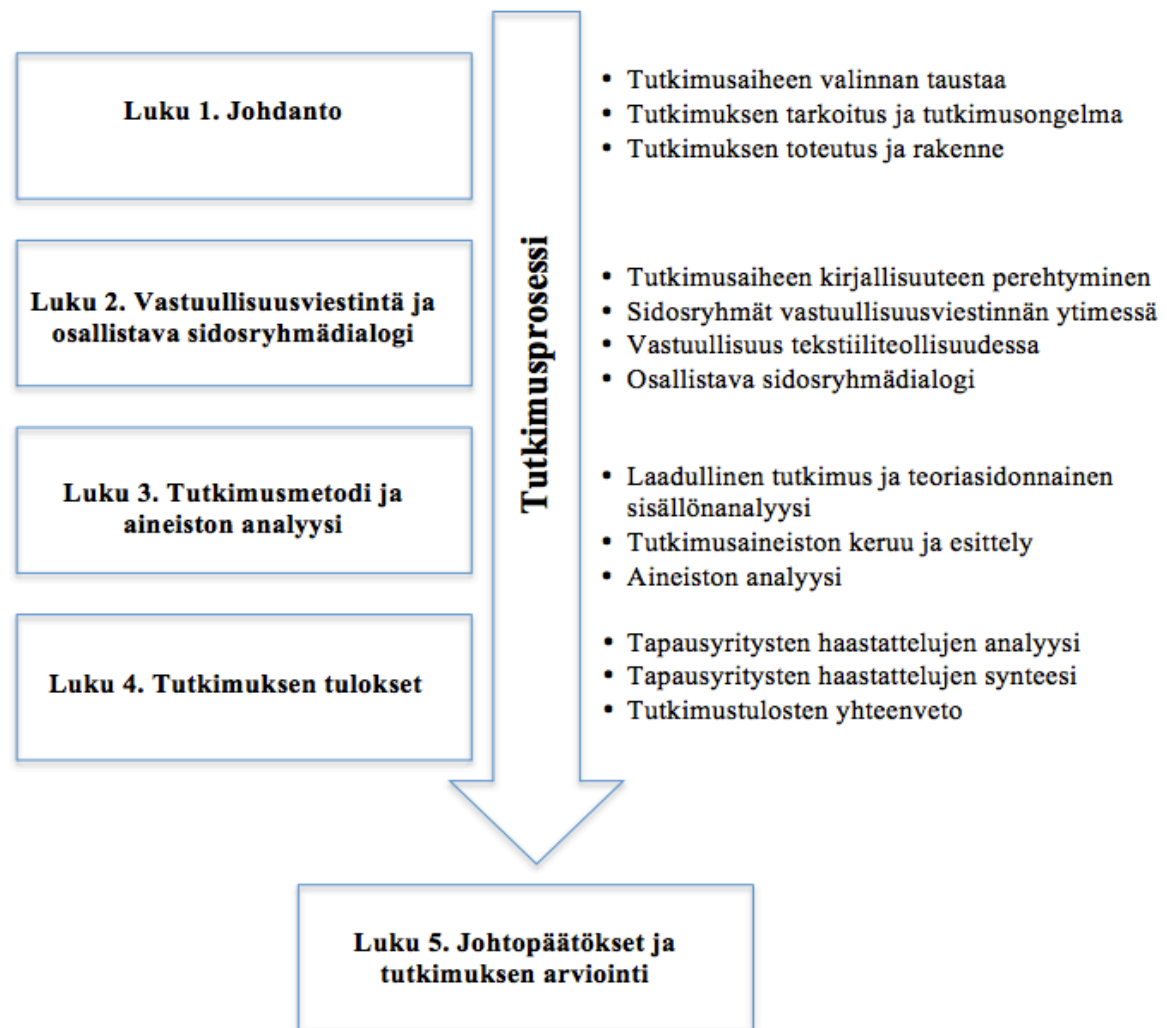
Vauhtiin tutkimusprosessi lähti kevään 2017 aikana, jolloin perehdyin aiempaan kirjallisuuteen syvemmin. Rakensin ja täydensin teoriaosiot heinäkuun 2017 aikana. Osallistava sidosryhmädialogi on yksi yritysvastuun viestinnän muoto ja siihen liittyy kirjallisuutta niin viestinnän kuin johtamisen tutkimuksen tiimoilta. Kirjallisuuskatsauksen avulla olen pyrkinyt luomaan kattavan ymmärryksen siitä, mitä osallistava sidosryhmädialogi on, millaisia hyötyjä ja haasteita siinä voi olla ja miksi se olisi tarpeellinen työkalu jokaisen yrityksen pakissa. Uuden piirteen osallistavalle sidosryhmädialogille tuovat sosiaalisen median kanavat, joita ei vielä ennen 2010-lukua ole otettu tutkimuksissa juurikaan huomioon. Sosiaalinen media mahdollistaa aiempaa läheisemmän yhteydenpidon yrityksen ja kuluttajan välillä. Uskonkin, että kotimaisten vaateyritysten edustajilla voi olla merkittävä rooli muun muassa tiedon jakajina sekä ihmisten asenteisiin ja kulutustottumuksiin vaikuttajana sosiaalisen median tuoman läheisyyden avulla. Nämä huomiot, oman kiinnostuksen ja kokemusten ohella, ohjasivat keskittymään vaatealan yrityksen ja kuluttaja-asiakkaan välisen osallistavan sidosryhmädialogin tutkimiseen. Edellä olevan perusteella koen myös tutkimukselle osallistavan sidosryhmädialogin toteutumisesta käytännössä olevan tarvetta. Vaatteiden kertakäyttökulttuurin on muututtava ja tutkimukseni tapausyritykset voivat tarjota käytännön tason huomioita sen muuttamiseen dialogin avulla. Toivon, että tutkimukseeni kerätty tieto osallistavasta sidosryhmädialogista on hyödynnettävissä myös muilla toimialoilla.

Valitsin tutkimukseni metodologiaksi laadullisen tutkimuksen. Empiirinen aineisto tuntui luontevalta kerätä teemahaastatteluin, koska tutkimukseni tavoitteena on rakentaa ymmärrystä siitä, mitä osallistava sidosryhmädialogi on ja millaista se hyötyineen ja haittoineen vaatealan yrityksen sekä kuluttaja-asiakkaan välillä on. Kuten laadulliset

tutkimukset yleensä, tutkimukseni on luonteeltaan joustava ja yleistämisen sijaan tutkimusaihetta pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 11; Hirsjärvi ym., 2015, 161). Tutkimukseni eli jatkuvasti, sillä sovelsin siihen aiempaa kirjallisuutta koko prosessin ajan. Muokkasin esimerkiksi tutkimukseni kirjallisuuskatsausta ja sen myötä tutkimuskysymyksiäni sekä aineiston analyysia useaan otteeseen.

Valitsin tutkimukseeni neljä tapausyritystä sen perusteella, millaisen kuvan heidän aktiivisuudestaan kuluttaja-asiakkaan kanssa olen sosiaalisessa mediassa saanut. Haastatteluja tehtiin kahdeksan ja yhteensä haastateltavia oli yhdeksän. Haastatteluista seitsemän tehtiin siis yksilöhaastatteluina ja yksi niin, että haastattelussa oli läsnä kaksi yritysedustajaa. Toteutin ja litteroin haastattelut marras-joulukuun 2017 aikana. Haastatteluaineiston analyysissä hyödynsin teoriasidonnaista sisällönanalyysimenetelmää, jolle on ominaista teoreettisen ja empiirisen tiedon yhdistely kattavaksi kokonaisuudeksi (Tuomi & Sarajärvi, 2003, 98).

Analysoin aineiston alkuvuodesta 2018 kaksivaiheisesti teemoittelua hyödyntäen. Tein ensimmäisen teemoittelun aineistolähtöisesti eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia etsien, ja tavoitteenani oli kuvailla ja ymmärtää empiiristä aineistoa. Aineistolähtöisiä teemoja muodostui useita. Tämän jälkeen teemoittelin aineiston uudestaan aiemman kirjallisuuden pohjalta muodostettujen aineistokysymysten avulla. Teemoittelun toisen kieroksen tavoitteena oli havainnoida, löytyykö vaatealan yritysten osallistavan sidosryhmädialogin kokemuksista yhteneväisiä piirteitä aiemman tutkimuksen kanssa sekä tiivistää aineistoa. Tutkimuskysymyksiin vastasin analyysin ja lopullisen teemoittelun avulla. Johdin myös analyysin toisessa vaiheessa tehdyistä havainnoista tutkimukseni keskeiset johtopäätökset. Kuviossa 1 kuvataan tutkimukseni rakenne ja toteutus.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.

Kuten kuviosta 1 on nähtävissä, tutkimukseni jakautuu viiteen lukuun. Ensimmäisessä johdantoluvussa taustoitan tutkimustani, esittelen tutkimusongelmani ja tutkimukseni toteutustavan. Luvussa kaksi tarkastelen yritysviestinnän muutosta, sidosryhmiä vastuuviestinnän ytimessä ja tekstiiliteollisuuden vastuullisuuskysymyksiä. Lisäksi käsitteelen osallistavan sidosryhmädialogin käsitettä sekä sen hyötyjä ja haasteita kattavasti. Kolmannessa luvussa esittelen tutkimusmetodin, tapausyritykset ja avaen aineiston analysoinnin vaiheet yksityiskohtaisesti. Luvussa neljä käyn läpi analyysin tuloksia ja tarkastelen empiirisestä aineistosta tehtyjä havaintoja suhteessa kirjallisuuskatsaukseen. Viimeisessä, viidennessä, luvussa esitän tutkimukseni johtopäätökset ja analysoin, vastasivatko ne tutkimuskysymyksiini. Lisäksi pohdin tutkimukseni onnistumista ja mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

## **2 VASTUULLISUUSVIESTINTÄ JA OSALLISTAVA SIDOSRYHMÄDIALOGI**

### **2.1 Yritysvastuu, yrityskansalaisuus ja sidosryhmäteoria**

Vaikka yritysvastuun käsite on ollut olemassa jo yli puoli vuosisataa, sen määritelmästä ei olla vielä kukaan yksimielisiä (Pedersen, 2006, 139; Matten & Moon 2008, 405; Dahlsrud, 2008, 1; Joutsenvirta, Halme, Jalas & Mäkinen, 2011, 13). Yleisesti sillä tarkoitetaan yritysten vastuuta niiden toiminnan yhteiskunnallisista vaikutuksista ympäristöön, talouteen ja ihmisiin sekä strategisesti että operatiivisesti (Elkington, 1999; Joutsenvirta ym., 2011; Euroopan komissio, 2015). Vaikka sidosryhmäviestinnällä voidaan nähdä olevan välillisiä ja välittömiä vaikutuksia kaikkiin kolmeen osa-alueeseen, sidosryhmäviestintä mielletään tässä tutkimuksessa erityisesti sosiaalseksi vastuuksi, koska viestintä on sosiaalista, ihmisten välistä vuorovaikutusta. Mathisin (2007) mukaan kirjallisuudessa havaitaan säännöllisesti viestinnän olevan elintärkeää sosiaalisen suorituskyvyn edistyksen saavuttamiseksi (ks. Agudo-Valiente ym., 2015, 15).

Pohjimmiltaan yrityksen olemassaolon syy on olla taloudellisesti kannattava, sillä muuten se ei voi täyttää muitakaan vastuualueitaan. Yrityksen toinen tärkeä vastuu on toimia lainsäädännön mukaan, ja pääsääntöisesti yritykset noudattavat sen maan lainsäädäntöä, jossa ne toimivat. Lain noudattamatta jättämisestä seuraa rangaistus. (Crane & Matten, 2010, 53–54.) Taloudellisen kannattavuuden ja lakien noudattamisen pitäisi toteutua jokaisessa yrityksessä huolimatta sen toimialasta tai toimintamaasta. On kuitenkin huomioitava, että lainsäädäntö vaihtelee suuresti maittain. Muun muassa yritysten veronmaksu, ympäristövaikutukset ja työntekijöiden asema on länsimaaisessa lainsäädännössä huomioitu lähtökohtaisesti tiukemmin kuin kehitysmaissa, joissa samantyyppisiä lakeja ei välttämättä ole, niiden noudattamista ei valvota tai ne eivät vastaa länsimaalaisten käsitystä eettisyydestä (Matten & Moon, 2008, 413; Crane & Matten 2010, 5). Tekstiili- teollisuuden osalta Aasiassa ja Euroopassa pätevät hyvin erilaiset lait esimerkiksi työolojen tai valmistuksessa sallittujen kemikaalien suhteen.

Yrityksillä nähdään kuitenkin olevan lukuisia muitakin velvollisuuksia kansalaisia ja yhteiskuntaa kohtaan, ja yritysvastuun nähdäänkin alkavan siitä, mihin laki päättyy.

Teot ylittävät siis lain asettamat vaatimukset ja niistä koituu etua yrityksen lisäksi yhteiskunnalle tai muulle taholle. (Carroll, 1979; McWilliams & Siegel, 2001; Kotler ym., 2012; Crane & Matten, 2010.) Nämä kaksi ylintä yritys vastuun tasoa, eettiset velvollisuudet ja hyväntekeväisyys, ovat vapaaehtoista toimintaa, eikä niiden noudattamatta jättämisestä seuraa virallisia rangaistuksia. Yritys voi halutessaan vapaaehtoisesti kantaa eettistä vastuuta tai tehdä toimintansa ulkopuolista hyväntekeväisyyttä. (Carroll, 1979, 500, Kotler ym., 2012, 5.) Kansainvälisten ohjeistusten ja lainsäädännön lisäksi yrityksillä on omia, yhteisiä ja toimialakohtaisia arvojen vapaaehtoisia julistuksia sekä toimintatapoja niin yrityksen sisä- kuin ulkopuolella (Kaptein & van Tulder, 2003; 204–205; Crane & Matten, 2010, 185–189). Edellä mainituista, lain vaatimukset ylittävistä teoista yritykset usein kertovat mielellään osoittaakseen arvojaan ja tekevänsä hyvää.

Yritysvastuun (*corporate responsibility*) synonyymina käytetään usein yhteiskuntavastuun (*social responsibility*) käsitettä. Juutisen ja Steinerin (2010, 21–22) mukaan käsitteet erottaa toisistaan hyväntekeväisyys, sillä liiketoiminnasta irralliset hyväntekeväisyystyypiset toimet ovat ennemminkin yhteiskunta- kuin yritysvastuuta. Muita limittäin meneviä käsitteitä kirjallisuudessa ovat yrityksen sosiaalinen vastuu (*corporate social responsibility*), kestävä kehitys (*sustainable development*), yhteisösuhteet (*community relations*) ja yritysten vastuu (*business responsibility*) (Juholin, 2004, 9–10). Pällin ja Turusen (2011, 284) mukaan yhteiskuntavastuun ja yritysvastuun termeissä on merkityseroa, mutta niitä käytetään sekä suomen- että englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa usein synonyymeina. Jussilan (2010, 13) mukaan monet yritykset ovat 2000-luvun alussa vaihtaneet termin yhteiskuntavastuu uudempaan yritysvastuun termiin, koska se voidaan tulkita rajatumminkin. Tässä tutkimuksessa termi *yritysvastuu* pitää sisällään myös yhteiskunnallisen hyväntekeväisyysnäkökulman ja kaikki yllämainitut termit.

Myös *yrityskansalaisuus* (*corporate citizenship*) on yksi yritysvastuun alakäsitteistä. Tällä tarkoitetaan yrityksen kasvanutta roolia ja vastuuta yhteiskunnassa. Aiemmin kansalaisista huolehtiminen oli valtion tehtävä. Nykyisin yritykset vaikuttavat kansalaisiin ja yhteiskunnallisiin asioihin yhä useammilla tavoilla, kuten osallistumalla koulutuksen, terveydenhuollon ja turvallisuuden ylläpitämiseen. Yrityksen palveluiden käyttö julkisten palveluiden sijaan tekee kansalaisesta ennemminkin kuluttajan kuin kansalaisen, sillä tämä voi valita useista vaihtoehtoista, minkä yrityksen palvelua se käyttää. (Crane,

Matten & Moon, 2008, 53–54, 79–80; Matten & Moon, 2008, 415.) Ihmiset toivovat yrityksiltä myös toimia muun muassa ilmastonmuutoksen kaltaisiin laajoihin ongelmiin, koska hallituksen tai muut julkiset organisaatiot eivät ole kyenneet reagoimaan niihin ketterästi (Halme & Joutsenvirta, 2011, 263).

Vaikkei tekstiiliteollisuus ole kuulunut valtion tehtäviin, yrityskansalaisuus on tutkimuksessani huomionarvoinen käsite, koska toimijat ovat itse tai ulkopuolisten tahojen kanssa kehittäneet tekstiiliteollisuuteen useita toimintaansa säänteleviä sertifikaatteja ja koodistoja. Erilaisten säännösten kehittäminen on ollut vapaaehtoista, joskin hyvin pitkälti kansalaisjärjestöjen ja kuluttajien painostamaa. Useat tekstiilialan toimijat ovat omalla toiminnallaan mukana yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisussa, kuten kierto- ja jakamistaloudessa tai mikromuoviin liittyvissä kysymyksissä. Omalla toiminnallaan yritykset viestittävät omista arvoistaan yhteiskunnallisia, ajankohtaisia teemoja kohtaan. Ennakoivat kannanotot ja teoista viestiminen voivat vaikuttaa kuluttajan ostopäätökseen.

Yritysvastuun ja yrityskansalaisuuden käsitteet ovat keskeisiä sidosryhmäteorian osia. Teoria perustuu yrityksen strategiseen johtamistapaan (Luoma-aho & Vos, 2010, 317). Sidosryhmäteoreetikko Freeman (1984, 46) määritteli sidosryhmän koostuvan yksilöistä tai ryhmistä, joiden on mahdollista vaikuttaa yrityksen toimintaan ja joihin yritys voi vastavuoroisesti vaikuttaa omalla toiminnallaan. Määritelmä sidosryhmästä on näin muotoiltuna hyvin laaja, ja sitä tarkensi myöhemmin Carroll (2006, 67), jonka mukaan sidosryhmänä voidaan pitää niitä ryhmiä ja yksilöitä, joilla on sidoksia yrityksen toimintaan. Määritelmässään sekä Freeman että Carroll painottavat sidosryhmän ja yrityksen mahdollisuutta vaikuttaa toisiinsa toiminnallaan, tavoitteillaan ja päätöksillään. Sidosryhmällä saattaa olla käytössään esimerkiksi tietoa, ammattitaitoa tai rahaa, jota ne voivat suunnata tai jota yritys toivoisi sidosryhmän suuntaavan sen käyttöön. Vastavuoroisesti sidosryhmät odottavat yritykseltä vastinetta panokselleen esimerkiksi vaikuttamisen muodossa. (Juholin, 2010, 20.) Sidosryhmäverkostoa kasvatetaan ja pidetään yllä nimenomaan osallistavan dialogin avulla.

Crane ym. (2008, 163) lisäävät sidosryhmäkeskusteluun pohtimalla, onko ympäristö yritysten sidosryhmä. Selvää kuitenkin on, että ympäristö vaikuttaa yrityksiin ja yritykset siihen, vaikka ympäristö ei itse mielipidettään voikaan sanoa. Tekstiiliteollisuudessa, joka on maailmaa toiseksi eniten saastuttava teollisuuden ala, luonto on otettu yhä ene-



nevissä määrin huomioon ja ympäristökysymykset, kuten veden kulutus ja kemikaalit, ovat ajankohtaisia.

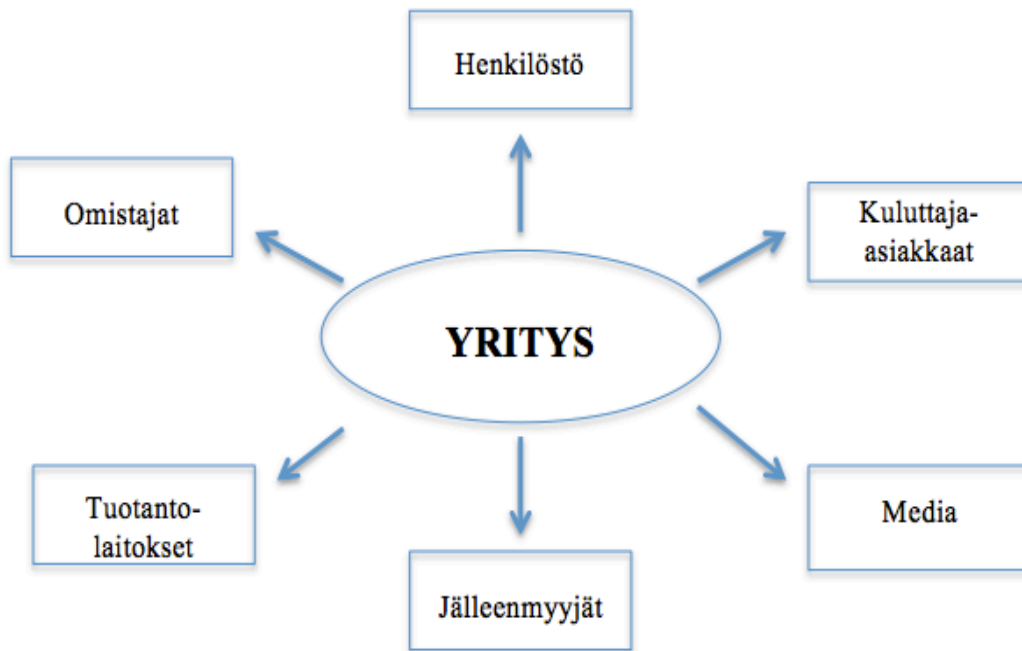
Sidosryhmäteoria yhdistää eettisen ja liiketoimintalähtöisen ajattelutavan yhteen. Teorian tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa kaikille yritykseen liittyville osapuolille. (Freeman ym., 2010, 6.) Strategisesti sidosryhmät ovat yritykselle arvokkaita, sillä vahvat kumppanuudet poistavat epävarmuutta, ja eri näkökulmia avaamalla sidosryhmät auttavat yritystä toimimaan monimuotoisessa ympäristössä (Andriof, 2001, 220). Sidosryhmät jaetaan usein vähintään ensi- ja toissijaisiin sidosryhmiin. Yrityksen sidosryhmiä ovat muun muassa työntekijät, alihankkijat, kuluttaja-asiakkaat, järjestöt ja media.

Sidosryhmien keskeistä asemaa tukee myös yritysvastuun eri määritelmiä tutkinut Dahlsrudin (2008, 7–11) havainto, jonka mukaan sidosryhmät on otettu huomioon lähes kaikissa yritysvastuun määritelmissä myös Euroopan Unionin asiakirjoissa. Freemanin ym. (2010, 242) mielestä yritys- ja yhteiskuntavastuun käsite voidaan tarkentaa ja operationalisoida parhaiten sidosryhmäajattelun avulla. Näin ollen voidaan sanoa, että sidosryhmävuorovaikutus jopa muodostaa yritysvastuun ytimen ja että sidosryhmien ja yrityksen välinen dialogi, siinä esitetyt vaatimukset ja odotukset, ovat keskeisessä asemassa yritysten yhteiskuntavastuussa – myös tekstiiliteollisuudessa.

## **2.2 Sidosryhmät vastuullisuusviestinnän ytimessä**

### **2.2.1 Sidosryhmäviestinnän muutos tiedottamisesta dialogiin**

Aiemmin yritysviestintää kuvattiin lineaarisella mallilla. Yritysviestintä oli sanomien siirtoa eri yleisöille tai vastaanottajille (Axley, 1984; Christensen & Cornelissen, 2010; Cornelissen, 2011, 50), ja viestintä nähtiin informaation siirtämisenä sosiaalisen prosessin sijaan (Smircich & Stubbart, 1985). Kuviossa 2 kuvataan yrityksen ja sidosryhmän lineaarisesta viestintämallista.



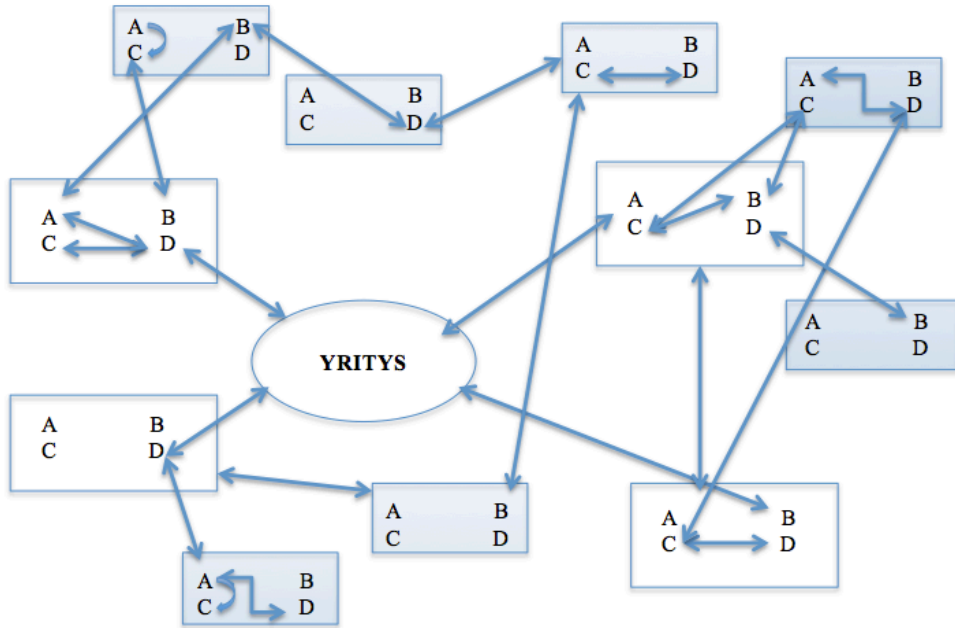
Kuvio 2. Lineaarinen viestintämalli, jossa yritys viestii yksipuolisesti sidosryhmilleen ylhäältä alaspäin (mukaiillen Crane & Livensey, 2003).

Kuten kuviosta 2 käy ilmi, yritys nähtiin aiemmin kaiken keskipisteenä. Maailma oli suhteellisen ennustettavissa ja yrityksen arvot listattu mahtailevin sanoin. Viestintä perustui yhdensuuntaiseen ja yksipuoliseen viestintään ylhäältä alaspäin. Tyypillinen ja edelleen käytetty yksisuuntaisen viestinnän muoto on yritystiedote tai esite, jossa yritys kertoo haluamansa vastuullisuusviestin yleisölleen. Lineaarisessa mallissa yritys ei kuuntele sidosryhmiensä näkemyksiä, ja kaikki siirtoa häiritsevä 'hälinä' pyrittiin vaientamaan viestin ympäriltä (Crane & Livensey, 2003, 43; Morsing & Schultz, 2006, 326–327). Myöhemmin haluttiin tietää, oliko lähetetyllä viestillä mitään vaikutusta, ja yritykset alkoivat keräämään palautetta, jonka pohjalta viestiä voitiin muokata paremmaksi (Crane & Livensey, 2003, 43). Palautteenkin kerääminen perustuu epäsymmetriseen kahdensuuntaiseen viestintään yrityksen ja sidosryhmien välillä, sillä mielipidemittauksissa ja kyselyissä yritys asettaa kysymykset tietyn viitekehyksen sisään ja riskinä on, että yritys huomioi vain ne vastaukset, jotka se haluaa kuulla. Nämä vastaukset heijastelevat yrityksen omaa ääntä, eli vahvistavat positiivista mielikuvaa sen toimista, ja näiden vastausten pohjalta yritys saattaa myöhemmin perustella päätöksiään. (Morsing & Schultz, 2006, 327–328.) Palautetta voidaan kerätä esimerkiksi yrityksen vastuullisuustoimista, ja kyselyyn osallistaminen on yksi keino sitouttaa sidosryhmiä yritykseen tar-

joamalla näennäisesti vaikutuksen mahdollisuus.

Yritysviestintä on liittynyt vahvasti myös yrityksen maineen ylläpitämiseen ja Bendellin (2003, 55) mukaan yrityksille suunnattiin paljon syytöksiltä suojautumiseen liittyvää kirjallisuutta. Muun muassa Savage, Nix, Whitehead ja Blair (1991) ohjeistivat yrityksiä määrittelemään sidosryhmille uhkatason ja jaottelemaan sidosryhmät sen mukaan, tehdäänkö niiden kanssa yhteistyötä, suojaudutaanko, osallistetaanko vai seurataanko niitä (ks. Bendell, 2003, 55). Dialogi, eli vuoropuhelu, sidosryhmien kanssa nousi yritysviestinnässä uuteen arvoon 1980-luvulla, kun kansalais- ja ympäristöjärjestöt alkoivat seurata ja kritisoida suuryrityksiä julkisuudessa. Yrityksen piti luoda uusi suhtautumistapa kaikkiin sellaisiin yhteiskunnallisiin toimijoihin, joiden mielipiteistä se ei ollut aiemmin riippuvainen. (Kuvaja & Malmelin, 2008, 84; Cornelissen, 2011, 41, 50–53.)

Nykyisin yritykset toivovat, että niiden viestit herättävät tunteita ja keskustelua ja että ne erottuisivat kymmenientuhansien viestien joukosta. Kujalan ja Kuvajan (2002, 16–17) mukaan yritysjohtajien näkemykset sidosryhmistä ovat muuttuneet positiivisiksi, ja sidosryhmät koetaan hedelmällisinä yhteistyökumppaneina liiketoimintaa kehitettäessä ja niillä on valtaa vaikuttaa yrityksen vastuullisten toimintatapojen määrittämiseen. Sidosryhmäteoriassa onkin 2000-luvun aikana korostettu erityisesti sidosryhmien sitouttamista pitkän aikavälin arvонуontiin (Andriof, Waddock, Husted & Rahman, 2002, 9), ja yrityksen selviytymisen sekä menestyksen koetaan pohjautuvan pitkällä tähtäimellä sen kykyyn luoda ja säilyttää hyvät suhteet koko sidosryhmäverkostoonsa (Freeman ym., 2010, 96). Luottamus ja läpinäkyvyys ovat toiminnan tukipilareita ja niiden pitäisi olla osa päivittäistä toimintaa (Freeman ym., 2010, 282). Kuviossa 3 esitetään verkostoiksi muuttunutta viestintämallia.



Kuvio 3. Viestintä nähdään verkostona, jossa sidosryhmät voivat käydä dialogia keskenään ilman yritystä (mukaillen Crane & Livenessey, 2003).

Tämä kuviossa 3 esitelty korostus muuttaa perinteistä sidosryhmäjohtamisen näkökulmaa. Sen sijaan, että yritys johtaisi sidosryhmiä, se pyrkii niiden kanssa vuorovaikutussuhteeseen ja pitkäkestoiseen yhteistyöhön. Puhutaankin sidosryhmäsuhteiden johtamisesta, ja suhteiden hyvin hoitamisen uskotaan tuovan yritykselle kilpailuetua. (Mm. Andriof & Waddock, 2002; Johnson-Cramer ym., 2003.) Sidosryhmät nähdään nykyään yrityksen kumppaneina, jotka kootaan yhteen ja joiden kanssa yhdessä voidaan saavuttaa erityisesti yhteiskunnallisia hyötyjä. Sidosryhmät ovat mukana arvionluonnissa ja voivat toiminnallaan joko kasvattaa tai vähentää sitä. (Andriof, 2001, 215, 217.)

Etenkin suurilta yrityksiltä odotetaan vuorovaikutteisuutta ympäröivän yhteiskunnan kanssa sekä osallistumista yhteiskunnan rakentamiseen (Halme & Joutsenvirta, 2011, 263). Monesti puhutaan vain yksittäisten johtajien panoksesta, mutta Hackman ja Johnson (2013) korostavat myös yhteistyöverkostojen hallinnointiin perustuvan johtajuuden merkitystä. Tällaisilla henkilöillä on kyky koota yhteen eri asioita edustavia ryhmiä ja johtaa keskustelua sekä päätöksentekoa. He uskovat, että ryhmät voivat tehdä yhteistyötä, mikäli heitä johdetaan rakentavalla tavalla. Onnistumisen palikoiksi listataan muun muassa hyvä ajoitus ja selkeä tarve, osallistujien monipuolisuus, tunnettujen johtajien osallistuminen sekä avoimuus. (Hackman & Johnson, 2013, 289–291.)

Hyvien sidosryhmäsuhteiden luominen ja johtaminen tarkoittavat, että yrityksen ja sidosryhmän välillä on tarvetta aktiiviselle dialogille. Paitsi hyvä suhde, myös pohja läpinäkyvälle ja uskottavalle toiminnalle rakentuu Andriofin ym. (2002, 9–10) mukaan interaktiivisesta, toisiinsa sitoutuneista ja vastaanottavaisista osapuolista. Vastuullisuus on kykyä rakentaa ja ylläpitää vuorovaikutteisia sidosryhmäsuhteita, ja legitimizeettiään, eli toimintansa oikeutusta, yritys ylläpitää juurikin sidosryhmäviestinnällä. Yrityksen menestys riippuu yhä enenevässä määrin siitä, miten dialogista sen viestintä on ja miten se onnistuu ylläpitämään suhteitaan. (Kuvaja & Malmelin, 2008, 15–16, 86–87.)

### **2.2.2 Yritysvastuun viestintä kuluttaja-asiakkaille**

Yritysvastuun viestintää, jonka yksi muoto on osallistava sidosryhmädialogi, voidaan avata sidosryhmien ymmärtämisen näkökulmasta. Yritysten vastuullisuusviestintä juontaa juurensa 1900-luvun alkuun, jolloin yritykset pyrkivät todistamaan vastuullisuuttaan erilaisilla kampanjoilla ja ohjelmilla (Kuvaja & Malmelin 2008, 17). Vastuullisuudesta viestimisen tärkeys on kasvanut merkittävästi viimeisten vuosikymmenten aikana. Yritysvastuun viestinnässä pyritään hakemaan oikeutusta sille, miksi vastuullinen toiminta on tärkeää, ja vastuusta raportoitavilla teksteillä pyritään hakemaan ylipäättään oikeutusta yrityksen toiminnalle (Pälli & Turunen, 2011, 287).

Yrityksen eettiset säännöt jäävät usein yleisluontoisiksi, ja haasteena onkin konkretisoida ihmisten mieliin ne asiat ja teot, joita yritys vastuullisuuden eteen tekee. Esimerkiksi hyvin abstraktille tasolle jää toteamus ihmisoikeuksien kunnioittamisesta kaikessa toiminnassa. Sen sijaan, että ihmiset haluaisivat tietää kaiken yrityksen vastuullisuudesta, he ovat kiinnostuneita jostakin tietystä vastuullisuuden osa-alueesta. (Halme & Joutsenvirta, 2011, 253, 257.) Tekstiilien kohdalla kuluttajat voivat olla kiinnostuneita esimerkiksi siitä, kuka vaatteiden on ommellut ja mistä siinä käytetty lanka on tullut. Kuluttajan avuksi ovat tulleet erilaiset sertifikaatit ja Milttonin vastuullisuustutkimuksen (2017) mukaan puolet suomalaisista luottaa kolmansien osapuolien merkkeihin, kuten Reiluun Kauppaan. Sertifikaatit ovat kuitenkin monille tuntemattomia ja vaativat kuluttajalta perehtymistä.

Kuvaja ja Malmelin (2008, 19) määrittelevät yritysvastuuviestinnän sidosryhmien kuuntelemiseksi, heiltä omaksutun tiedon hyödyntämiseksi sekä yrityksen toiminnan

lähtökohtien, tavoitteiden ja tulosten avaamiseksi siitä kiinnostuneille sidosryhmille. Vastuullisuusviestinnän on perustuttava yrityksen strategiaan, arvoihin ja toimintatapoihin ja sen ytimessä ovat avoimuus, läpinäkyvyys, selkeys ja tunne (Halme & Joutsenvirta, 2011, 265). Yritys voi vastuullisuusviestinnällä kertoa sidosryhmilleen, miten vastuullisuus yrityksessä toteutuu (Morsing & Schultz 2006, 326) sekä vaikeasti hahmotettavien, pitkäaikaisten tekojen vaikutuksista (Birth ym., 2008, 183–184). Yritys voi herättää huomiota ja luottamusta eri sidosryhmiensä keskuudessa suunnitelmallisen (Dawkins 2004, 109), tavoitteellisen ja huolellisesti määritellyn viestinnän avulla (Birth ym., 2008, 184).

Yritysvastuun viestinnän synonyymeinä käytetään myös vastuullisuusviestintää ja yhteiskuntavastuun viestintää. Kuvaja ja Malmelin (2008, 33) korostavat kuitenkin termin olevan osittain harhaanjohtavia, sillä vastuun viestintä koskee kaikkea sitä, mitä yritys on ja mitä se tekee. Ei siis ole olemassa muusta toiminnasta erillistä yhteiskuntavastuuta, vaan arvoista ja kaikesta toiminnasta viestiminen viestii samalla myös vastuullisuudesta. Jos yritys ei toimi vastuullisesti, ei sillä voi olla vastuullista viestintääkään (Kuvaja & Malmelin, 2008, 66). Tutkimuksessani osallistava sidosryhmädialogi nähdään yhtenä yritysvastuuviestinnän muotona ja keskitytään siihen, miten yritys osallistaa kuluttaja-asiakkaan dialogiin kanssaan. Dialogin yhtenä aihepiirinä voi olla esimerkiksi yrityksen vastuullisuus.

Yritysvastuusta viestiminen sidosryhmille koetaan usein haastavaksi ja se on ristiriitaista myös aiemman tutkimuksen valossa. Yritysten viestintää kohtaan tunnetaan epäluuloa (Kuvaja & Malmelin, 2008, 13) eikä niiden haluta viestivän yhteiskuntavastuusta juuri ollenkaan (Morsing ym., 2008, 102). Jatkuva yhteiskuntavastuun rummuttaminen nostattaa kriittisiä ääniä, voi vaikuttaa negatiivisesti kuluttajan ostopäätökseen ja herättää kysymyksen, onko yrityksellä salattavaa (Brown & Dacin, 1997, 81; Morsing & Schultz, 2006, 323; Kollat & Farache, 2017, 507). Yritysten vastuullisuusraportteja syytetään kaunistelusta, eikä niiden koeta kertovat vastuullisuuden todellisesta tasosta mitään. Yritysvastuun viestinnässä törmää sisällöttömiin lauseisiin, itsestäänselvyyksiin ja saman asian toisteluun (Pälli & Turunen, 2011, 284). On myös havaittu, että kaikista aktiivisimmin vastuullisuusasioita edistävät organisaatiot ovat usein kaikista kritisoiduimpia (Vallentin, 2003, ks. Morsing & Schultz, 2006, 323), vaikka huomion pitäisi kiinnittyä vastuullisuutta vähiten edistäviin toimijoihin. Kritiikin pelko saattaa joko vaientaa monet tai viestimään yhteiskuntavastuusta vasta sitten, kun jokin toiminta

on saatu päätökseen hyvin lopputuloksin. Hyvien toimien kertomista saatetaan arastella myös negatiivisen keskustelun pelossa. Ponnistelut myönteisen kehityksen hyväksi jäävät monesti huomiotta, jos media, kansalaisjärjestöt tai muu taho takertuu vain epäkohtiin (Dawkins, 2004, 109; Kuvaja & Malmelin, 2008, 34–36; Halme & Joutsenvirta, 2011, 259–261). Juuri julkinen kritiikki ja toiminnan kyseenalaistaminen voivat kuitenkin edistää yrityksen muuttumista vastuullisemmaksi, ja muutosta voi hyödyntää myöhemmin yritysvastuuviestinnässä. Halmeen ja Joutsenvirran (2011, 264) mukaan yrityksen suhtautuminen kritiikkiin on ratkaisevaa ja taitava yritys hyödyntää saamansa palautteen toiminnassaan sekä keskustelee erimielisten sidosryhmien kanssa. Koska kuluttaja- ja ympäristöjärjestöjen kykyyn valvoa yrityksiä luotetaan, voi yhteistyö esimerkiksi kansalaisjärjestön kanssa kohentaa yrityksen uskottavuutta kuluttajien silmissä (Halme & Joutsenvirta 2011, 264). Osittain varovaisuus voi johtua siitä, ettei yritys halua itselleen mainetta viherpesusta. Toiminnan sulkeutuneisuus on juuri omiaan herättämään epäluuloja ja viherpesijän maineen (Kollat & Farache, 2017, 507). Epäolennaisen, pienten asioiden paisuttelua on kuitenkin hyvä välttää.

Yhteiskuntavastuu on pitkälti viestintää tai viestintään sidottua toimintaa (Jussila, 2010, 136). Sidosryhmät eivät saa riittävästi tietoa yrityksen vastuullisuudesta ilman, että saavutuksista ja epäonnistumisista kerrotaan sidosryhmille rohkeasti ja totuudenmukaisesti (Dawkins, 2004, 108; Onkila ym., 2013, 44). Yrityksen arvot todentuvat toiminnan kautta, ja siksi kuluttaja-asiakkaat, muiden sidosryhmien ohella, seuraavat yritysten toimintaa ja siitä välittyviä arvoja. Kaiken kaikkiaan yrityksiä kannustetaan aiemmassa tutkimuksessa proaktiiviseen, läpinäkyvään yhteiskuntavastuun viestintään ja olemaan ennemmin keskustelun avaaja kuin altavastaaaja (mm. Kuvaja & Malmelin, 2008, 29; Morsing ym., 2008, 102).

Kuluttajan ja yhteiskuntavastuusta viestimisen välillä on havaittu arvostusta, positiivisia merkkejä ja kilpailuedun saavuttamista (Johnson-Cramer ym., 2003; Morsing ym., 2008). Kuluttajat ovat yhä enenevässä määrin tietoisia omasta voimastaan ja mahdollisuudestaan vaikuttaa niin sanotusti ”hyviin” ja ”huonoihin” yrityksiin (Dawkins, 2004, 113–115). Vastuullisuuden merkitys ostovalinnoissa kasvaa etenkin naisilla. Kulutusta halutaan vähentää, omatunto on valinnoissa vahvasti läsnä ja vaakakupissa painavat ekologisuuden lisäksi tuotteen kestävyys, kotimaisuus ja paikallisuus. Vastuullisesti tuotetuista tuotteista ja palveluista ollaan valmiita maksamaan, mutta enemmistö suomalaisista kokee, etteivät he saa tarpeeksi tietoa yritysten vastuullisuudesta. (Miltonin

vastuullisuustutkimus, 2017; Sitra, 2018.) Myös kansalaisjärjestöjen raporttien ja sosiaalisen median merkitys on kasvanut tiedon välityksen kanavina. Tuhannesta kyselyyn osallistuneesta 13,5 prosenttia olivat valmiita ottamaan yhteyttä suoraan yritykseen vaikuttaakseen sen vastuullisuuteen. (Milttonin vastuullisuustutkimus, 2017.) Tämä kertoo siitä, että sosiaalisen median myötä kynnys ottaa yhteyttä yritykseen omalla nimellään on pienempi. Kollatin ja Farachen (2017, 507) mukaan avoimuus, vuorovaikutus sekä yrityksen ja kuluttaja-asiakkaan tasavertaisuus ovatkin korostuneet 2010-luvulla. Sekä yritysten että kuluttaja-asiakkaiden on vaivattomampaa ottaa yhteyttä toisiinsa, ja viestiminen vastuullisuudesta koetaan helpommaksi (Kollat & Farache, 2017, 505–506), nopeammaksi sekä ketterämmäksi. Jos yritys siis haluaa vaikuttaa koko ajan tietoisemmiksi tulevien kuluttajien ostopäätöksiin, sen on pakko ryhtyä dialogiin. Yrityksen on vain valittava lukuisista kanavista ja keskusteluareenoista omansa huolellisesti muun muassa sen mukaan, missä sen nykyiset ja potentiaaliset tulevat asiakkaat viettävät aikaa.

Tutkijat ovat havainneet myös manner- ja maakohtaisia eroja yritysvastuun viestimisessä kuluttajalle. Amerikkalaisiin verrattuna eurooppalaisyritykset ovat haluttomia jakamaan vastuullisuusponnistuksistaan (van de Ven, 2008, 339). Kansainvälisiin kilpailijoihinsa verrattuna suomalaisyritykset ovat paitsi varovaisia myös vaatimattomia viestimään vastuullisuusteostaan (mm. Kuvaja & Malmelin 2008; Halme & Joutsenvirta 2011). Suomalaiseen yrityskulttuuriin on liittynyt jopa ajatus siitä, että on jaloa olla viestimättä aktiivisesti vastuullisesta toiminnastaan ja että teot korvaavat viestinnän (Halme & Joutsenvirta, 2011, 260–261). Teot kuitenkin monesti kertovat enemmän kuin sanat. Vastuullisuudesta kiinnostuneet kuluttajat seuraavat yrityksen tekoja ja vertaavat niitä siihen, mitä yritys vastuuviestinnässään väittää (van de Ven, 2008, 348). Ilman viestintää yritystä ei huomata eikä sidosryhmien ja yrityksen välille rakennu myöskään luottamusta. Luotuaan luottamussuhteen kuluttaja-asiakkaaseen yritysten on kyettävä ymmärtämään ja ylläpitämään tätä suhdetta, jottei luottamus brändiin katoa (Kollat & Farache, 2017, 505).

Työntekijöiden osallistaminen ja sitouttaminen vastuullisuuteen korostuu Morsingin ym. (2008) tutkimuksessa. Heidän mukaansa vastuullisuustietous kulkee työntekijöiden kautta kuluttaja-asiakkaalle. Yritysten mielestä vastuullisuusviestien kohdentaminen suoraan kuluttaja-asiakkaalle ei ole tehokasta, ja merkittävä havainto onkin, että rohkean kuluttajille suunnatun viestinnän sijaan vastuullisuudesta kannattaa viestiä valikoitu-



jen kolmansien osapuolien, kuten kriittisten järjestöjen tai paikallisten auktoriteettien, kautta suuremmalle yleisölle. Kansalaisjärjestöjen raportteihin usein luotetaan enemmän kuin yrityksen omaan raportointiin ja vastuullisuusviestintään, ja tällä vältetään omahyväiseltä näyttävä käytös sekä kaunistellulta kuulostava retoriikka. Haasteeksi tosin tällöin muodostuu se, kiinnostavatko kuluttajia ja kansalaisaktivisteja samat teemat, joista yritys haluaisi viestiä. Järjestötahojen lisäksi tärkeinä vastuullisuusviestien lähettäjinä pidetään yrityksen omia työntekijöitä. (Morsing ym., 2008, 102–103, 105–107; Halme & Joutsenvirta, 2011, 253, 257; Milttonin vastuullisuustutkimus, 2017.) Työntekijöiden hyvinvointi ja se, miten dialogia käydään yrityksen sisällä, heijastuu päivittäisiin kohtaamisiin esimerkiksi kuluttaja-asiakkaan kanssa ja jo itsessään viestii yrityksestä.

Dawkinsin (2004, 110) mukaan yritysvastuuviestintää ei ole osattu räätälöidä tarpeeksi hyvin eri sidosryhmille ja siksi vastuullisuusviestit eivät mene yrityksiltä kuluttaja-asiakkaille läpi. Vastuullisuudesta kiinnostuneiden joukko kasvaa koko ajan ja siksi yrityksillä on mahdollisuus vaikuttaa kuluttajien ostopäätöksiin viestinnän eri keinoin. Ilman aktiivista viestintää kuluttaja-asiakkaat eivät Halmeen ja Joutsenvirran (2011, 261–262) mukaan pysty erottamaan toisistaan vastuullista ja vähemmän vastuullista yritystä tai tuotetta. Huomionarvoista toki on, ettei vastuullisuus ole ainoa kuluttaja-asiakkaan ostopäätökseen vaikuttava kriteeri. Hyvin pieni osa ihmisistä ostaa tuotteen vain eettisten syiden takia (Arnold, 2010, 86). Kuluttaja-asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa tuotteen ulkonäkö ja laatu. Osa kuluttajista jättää tuotteen ostamatta, mikäli sen laatu heidän mielestään kärsii vastuullisuuden kustannuksella (Sen & Bhattacharya, 2001). Vastuullinen mielikuva yrityksestä voi vaikuttaa osaltaan mielikuvaan luotettavuudesta ja tuotteen laadusta (McWilliams & Siegel, 2001), mutta Arnoldin (2010, 86–87) mukaan kuluttaja-asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa ennen kaikkea tunne.

Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta, että moni yritys kamppailee sen parissa, miten se saisi kaikki sidosryhmänsä tietoisiksi sen sitoutumisesta yhteiskuntavastuulliseen toimintaan sekä kuinka paljon ja minkä kanavien kautta vastuullisesta toiminnasta pitäisi kertoa. Vastuullisuusviestintä auttaa etenkin tekstiiliteollisuuden toimialalla olevia kertomaan siitä, miten yritys käyttää luonnonvaroja ja onko se tietoinen tuotantoketjuistaan tai käyttämiensä materiaalien ekologisuudesta. Yritysvastuu pohjautuu ajatukseen, että yritys toimii yhteisen hyvän ja toimintatapojen parantamiseksi eli on yrityskansalainen. Vastuullisuus tulisi nähdä jatkuvana matkana kohti parempia toimintatapoja,

jossa oman toiminnan rehellisyys vain vahvistaa kuluttaja-asiakkaan luottamusta ja tunsidettä yritykseen.

## 2.3 Sidosryhmädialogi

### 2.3.1 Osallistava sidosryhmädialogi

Vuorovaikutus, sitoutuneisuus ja reagointi muodostavat perustan avoimelle, hyvälle sidosryhmän ja yrityksen suhteelle (Andriof ym., 2002, 9). Siksi viestinnän näkökulmasta sidosryhmäteorian keskeisiksi käsitteiksi muodostuvat tänä päivänä *osallistaminen* ja *dialogisuus* (Morsing & Schultz, 2006, 325). Vuorovaikutteisuus on korostunut yritysviestinnässä kokonaisvaltaisesti koko 2000-luvun (Jussila, 2010, 138–139), ja yhteydenpito kuluttaja-asiakkaan ja yrityksen välillä on helpottunut sosiaalisen median aikakaudella huomattavasti (Kollat & Farache, 2017, 507).

Sidosryhmäsuhte onkin muuttunut ’usko minua’ mantrasta siihen, että yritys toivoo sidosryhmän liittyvän mukaan sen toimintaan (Kaptein & van Tulder, 2003, 209). Kasvanut kiinnostus sidosryhmädialogia kohtaan johtuu Bendellin (2003, 55) mukaan siitä, että yrityksen rooli on nyky-yhteiskunnassa erilainen kuin ennen sekä siitä, että johdon tietoisuus aineettomien hyödykkeiden merkityksestä yrityksen arvoon ja kannattavuuteen on kasvanut. Selkeät ja tunteisiin vetoavat viestit puhuttelevat etenkin kuluttaja-asiakasta (Halme & Joutsenvirta, 2011, 252). Arnold (2010, 84) on havainnut, että kuluttaja-asiakkaat haluavat olla nykyisin myös mukana ratkaisemassa yrityksen vastuullisuushaasteita, ja yhdessä työskentely on merkki sidosryhmäsuhteen rakentamisesta ja sitouttamisesta. Dialogi, joka on Freemanin (2010, 195, 235) mukaan yksi yhteiskuntavastuun muoto, on näin ollen oiva työkalu yrityksen ja kuluttaja-asiakkaan väliseen viestintään. Tutkimuksessani dialogi nähdään tarkemmin yhtenä yritysvastuuviestinnän muotona.

Juholinin (2010, 20) mukaan dialogilla tarkoitetaan kaksinpuhelua tai vuoropuhelua, joka tuo senhetkisen tilanteen, tiedon ja tuntuman keskusteluun. Dialogi on puhumista ja kuuntelemista kunnioittavassa ilmapiirissä, ja se avaa mahdollisuuden tuoda julki eriäviä mielipiteitä sekä tiedostamattomia asioita. Dialogi sallii eri mieltä olemisen eikä

sen tarkoitus ole pakottaa ketään olemaan jotakin mieltä. (Johnson-Cramer ym., 2003, 149–150; Juholin, 2010, 20.) Sidosryhmädialogi on siis tapa käydä keskustelua ja tuoda esiin erilaisia näkemyksiä sekä vaikuttaa toinen toisiinsa mahdollisimman rakentavassa hengessä (Johnson-Cramer ym., 2003, 149–150). Dialogiin liittyy oleellisesti myös emotionaalinen painotus. Vaikkei yksimielisyyttä saavuteta, dialogin voi silti mieltää onnistuneeksi silloin, kun osapuolille jää samanlainen käsitys vaihdetusta tiedosta ja itse dialogista vilpitön ja turvallinen olo. Tällöin dialogia on mielekästä jatkaa tulevaisuudessaakin. (Johnson-Cramer ym., 2003, 149–150.)

Dialogisuuden ja osallistamisen ohella muita yleisesti käytettyjä termejä ovat *osallistuminen*, *osallisuus*, *yhteistyö*, *kumppanuus* ja *sidosryhmien sitouttaminen*. Tässä tutkimuksessa käytetään termiä *osallistava sidosryhmädialogi* ja sillä tarkoitetaan sellaisia viestinnän tapoja, menetelmiä tai käytäntöjä, joilla yritys pyrkii saamaan kuluttaja-asiakkaan mukaan sidosryhmädialogiin tai joilla kuluttaja-asiakas pyrkii saamaan yrityksen kanssaan dialogiin. Osallistaminen on näin ollen tietoista mukaan ottamista. Jos osapuoli lähtee mukaan dialogiin, hän osallistuu ja on dialogin osallinen. Osallistava sidosryhmädialogi nähdään paitsi viestinnän suunnitteluna myös spontaanina avauksena. Tutkimuksessani dialogiin osallistamista kartoitetaan yrityksen näkökulmasta, ja tutkimukseni ulkopuolelle rajautuva kysymys on, onnistuuko yritys lopulta osallistamaan ketään sidosryhmädialogiin. Osallistavaa dialogia ovat tässä tutkimuksessa ne tilanteet, joissa yritys ja kuluttaja-asiakkaat suuntaavat puheenvuoronsa toisilleen ja reagoivat toistensa sanomisiin. Aloite dialogiin voi tulla kummalta tahansa osapuolelta.

Yksinkertaisimmillaan sidosryhmädialogi on keskustelua yrityksen ja sidosryhmien välillä, sen tavoitteena on vaihtaa ja hankkia tietoa (Andiof, 2001, 228), ja sitä tapahtuu koko ajan ja päivittäin. Sidosryhmien välisen dialogin ydin on yritysten ja sidosryhmien yhteisymmärryksen luominen (Johnson-Cramer ym., 2003, 149) ja monesti dialogi nähdään ennemminkin työvälineenä, jonka lopputulos on yhteisymmärrys ja joka sitouttaa sidosryhmät yritykseen (Morsing & Schultz, 2006, 325). Vastaavasti Gao ja Zhang (2001, 242–243) korostavat, että dialogin on oltava kaksisuuntainen prosessi, jossa sidosryhmiä ei vain kuulla tai kuunnella, vaan myös kunnioitetaan. Dialogi edellyttää myös halua oppia siitä, mitä on kuullut (Kuvaja & Malmelin, 2008, 97), ja jo sosiaalisessa mediassa aktiivisesti läsnä olominen viestii kuluttaja-asiakkaalle yrityksen halusta avata dialogi (Kollat & Farache, 2017, 507).

Yrityksen ja siinä työskentelevien ihmisten onkin osallistuttava myös itse aktiivisesti dialogiin. Sosiaalisen median myötä viestintäkanavien määrä on moninkertaistunut ja niin yritysten kuin yksittäisten vaikuttajienkin on oltava valmiita reagoimaan sidosryhmiensä ääniin muutoinkin kuin puheen pitämisen tai yksittäisen tiedotustilaisuuden hetkellä. Vastausaika ei saa venähtää pitkäksi, ja yrityksen on muistettava, etteivät sidosryhmät ole yhtä homogeenista massaa, vaan yhden sidosryhmän sisältä löytyy yksilöitä, jotka kokevat asioita eri tavoin ja jotka asettavat erilaisia odotuksia yritystä kohtaan.

Perret (2003) korostaa sidosryhmädialogin määritelmässään osapuolten erimielisyyksiä, eli konfliktien ratkaisua. Sidoryhmädialogi on prosessi, jossa osapuolet, joilla on erilaisia intressejä ja arvoja, työskentelevät yhdessä kohti ratkaisua, joka miellyttää molempia. Sidoryhmädialogi eroaa muusta sidoryhmäviestinnästä siten, että dialogi on jatkuvaa ja interaktiivista viestintää, joka pyrkii mahdollisuuksien mukaan huomioimaan ja osallistamaan kaikki asianomaiset osapuolet. Dialogissa ei välttämättä tarvitse syntyä päätöksiä. (Perret, 2003, 385.) Johnson-Cramer ym. (2003, 154–155) painottavat, että mitä enemmän sidoryhmillä on mahdollisuuksia osallistua dialogiin, sitä todennäköisemmin konflikti ratkaistaan yrityksen kanavissa eikä julkisilla areenoilla. Julkinen areena voi olla esimerkiksi yrityksen Facebook-sivu.

Golobin ja Podnarin (2014, 254) tutkimuksessa kävi ilmi, että yritykset ovat valmiita aloittamaan dialogin lähinnä silloin, kun jokin ongelma on ratkaistava. Myös van Huijsteenin & Glasbergenin (2008, 307) havaitsivat, että dialogia käydään usein riskialttiiden tilanteiden ilmaantuessa ja dialogi on ennen kaikkea strategisen johtamisen käytännön työkalu. Ongelmaratkaisutilanteet ovat neuvottelulähtöisiä keskusteluja ja ne kestävät hetken aikaa, kun taas dialogin määritelmässä nähdään, että dialogi on jatkuvaa, luottamuksellisia suhteita edistävää ja voi tarttua monimutkaisiinkin kysymyksiin ilman, että siihen haetaan ratkaisua. Illia ym. (2015b) korostavat, että dialogi sidoryhmiensä kanssa on järkevää aloittaa ennen huolenaiheiden muodostumista.

Tetcher, Farache ja Kollat (2017) tutkimuksessa havaittiin, että sidoryhmät yrittävät osallistua keskusteluun yritysten kanssa silloin, kun he haluavat tietää suoraan yritysvastuuseen liittyvistä asioista tai aloitteista (ks. Kollat & Farache, 2017, 511). Yritykset vastaavat näihin kysymyksiin kuitenkin hyvin harvoin, joka mahdollisesti kertoo siitä, että ne yrittävät piiloutua yritysvastuuseen liittyvältä kritiikiltä (Kollat & Farache, 2017, 511). Tämä vahvistaa aiemman tutkimuksen havaintoja yritysten haluttomuudesta osal-

listua dialogiin yritysvastuuasioihin liittyen (mm. Moreno & Capriotti, 2009, 169–170; Etter, 2014, 335). Kriittikkiin vastaamisen sijaan Colleoni (2013, 236–237) havaitsi, että yritykset lähettävät sosiaalisessa mediassa positiivista yritys vastuusisältöä tavalla, joka muistuttaa perinteisiä mainosstrategioita ja on hyvin hierarkkista. Toisin sanoen mahdollisuutta dialogiin, ainakaan kriittisissä kysymyksissä, ei ole haluttu hyödyntää.

Luoma-aho ja Vos (2010) kannustavat yrityksiä osallistumaan aktiivisesti dialogiin erilaisilla keskusteluareenoilla, sillä yritys ei ole enää kaiken keskipisteenä eikä sen toimintaympäristö ole enää sosiaalisen median aikakautena staattinen tai kontrolloitavissa. Nykypäivänä keskiössä ovat vapaamuotoiset keskustelut, jotka vaativat yritykseltä jatkuvaa havainnointia, ja yrityksen selviytyminen monimutkaisissa verkostoissa riippuu siitä, löytääkö se tulevaisuuden kannalta itselleen oikeat keskusteluareenat ja -tahot ja osallistuuko se niihin aktiivisesti. Keskusteluareenat ovat ideoiden kohtaauspaikkoja, joissa yritykset ja sidosryhmät ovat samanarvoisia. (Luoma-aho & Vos, 2010, 316–317, 319, 324.) Keskusteluissa on merkittävää olla läsnä, osoittaa empatiaa, tilannetaajua ja huumorintajua (Kuvaja & Malmelin, 2008, 41). Aktiivisella osallistumisella keskusteluareenoille voi olla myös edelläkävijän tai ongelmia ennaltaehkäisevä vaikutus. Keskusteluareenoilla yritys voi nimittäin tunnistaa niitä tilanteita ja muutoksia, joihin sillä on mahdollisuus vaikuttaa tai joita se voi hyödyntää omassa toiminnassaan (Cornelissen, 2011, 50–53). Yritys voi tarjota sidosryhmilleen keskusteluareenan myös itse (Illia ym., 2015b). Tärkeintä on jatkuvasti seurata, mitä ympärillä tapahtuu ja kääntää omaksi eduksi ajankohtaisia aiheita.

Bendell (2003) jaottelee sidosryhmädialogit motiivin mukaan ja jokainen motiivi muokkaa itse dialogin suuntaa. Dialogi voidaan Bendellin (2003, 56–58) mukaan nähdä manipulaationa, terapiana, tiedon jakamisena, konsultaationa, läheisenä ja huolia jakavana keskusteluna, partneroitumisena, delegaationa tai demokratiana. Bendellin määritelmä kattaa laajuudessaan oikeastaan kaikki kohtaamiset sidosryhmädialogiksi. Yhdessä dialogitilanteessa voi olla useitakin motiiveja, ja määritelmän laajuus antaa yritykselle ja sidosryhmälle tilaa tarkastella myös omaa toimintaansa ja tavoitteitansa.

Vaikka dialogisuuteen liittyvätkin vankasti läpinäkyvyys ja vastuullisuus, tietyt yrityksen toimintaan liittyvät asiat ovat liikesalaisuuksia eikä yrityksen tarvitse informoida niistä sidosryhmiään (Kuvaja & Malmelin, 2008, 91). Sen sijaan yritys voi osallistavan dialogin avulla esimerkiksi selvittää, mitä sidosryhmät siltä odottavat, mikä heitä huo-

lettaa ja ovatko sidosryhmien arvot tai asenteet muuttuneet. Vastaavasti yritys pitää ympärillään olevia ryhmiä tietoisina omasta toiminnastaan dialogin kautta. Jussilan (2010, 130) mukaan sidosryhmien odotuksien ja toiveiden kysyminen sekä omista toimista kertominen muodostavat sidosryhmädialogin perustason. Pedersen (2006, 141) listaa dialogin sitouttamisen kulmakiviksi oikeiden sidosryhmien mukaan ottamisen, avoimuuden läpi dialogiprosessin, uusien ja eriävien mielipiteiden arvostamisen sekä itse dialogitilanteen tasa-arvoisuuden.

Olemalla aktiivisesti osallisena keskusteluissa yritys voi saada sidosryhmiltään parhaiten myönteistä ja kehittävää palautetta. Yritys voi aistia sidosryhmädialogista tulevaisuuden tärkeitä vastuullisuusteemoja ja näin saavuttaa kilpailuetua. Lisäksi yritys pystyy sitouttamaan sekä sisäiset että ulkoiset tahot yrityksen tavoitteisiin ja järjestämään resurssit niin, että kilpailuedun saavuttaminen on mahdollista. Aktiivinen yhteydenpito ja osallistaminen dialogiin auttavat osapuolia kohtaamaan toisensa paremmin etenkin tilanteissa, joissa arvot ja intressit eivät välttämättä ole yhteneväisiä ja joissa toisen toimintaa kyseenalaisesta. Osallistava dialogi toimiikin ennaltaehkäisyn ja ratkaisun välineenä konfliktitilanteissa ja on hyväksi myös molempien osapuolien maineelle. (Kujala & Kuvaja 2002, 62–63; Johnson-Cramer ym., 2003, 155; Juholin, 2004, 250; Morsing & Schultz 2006, 328; Joutsenvirta & Halme, 2011, 264; Golob & Podnar, 2014, 253; Kollat & Farache, 2017, 505–508, 511.) Taulukkoon 1 on tiivistetty tämän kappaleen osallistavan sidosryhmädialogin teoreettiset painotukset.

Taulukko 1. Osallistavan sidosryhmädialogin määritelmän painotukset.

<b>Painotus</b>	<b>Määritelmä</b>	<b>Tekijä</b>
Dialogin motiivit	Dialogin motiivit muokkaavat itse dialogia. Yhdessä dialogitilanteessa voi olla useita motiiveja. Motiiveja dialogiin ovat mm. tiedon tai huolien jakaminen, partneroituminen, terapia, manipulaatio.	Bendell, 2003
Emotinaalisuus	Dialogista jää vilpitön, turvallinen olo riippumatta siitä, ollaanko dialogin aiheesta yksimielisiä. Dialogia on mielekästä jatkaa.	Johnson-Cramer ym., 2003
Erimielisyyksien ja konfliktien ratkaisun työkalu	Dialogi on prosessi, jossa erilaisia intressejä ja arvoja omaavat osapuolet työskentelevät yhdessä kohti ratkaisua, joka miellyttää molempia.	Perret, 2003
Viestin räätälöinti ja oikeiden kanavien löytäminen	Viestien pitäisi olla sisällöllisesti, tyyllillisesti ja kanavan mukaan räätälöityjä.	Dawkins, 2004
Osapuolien sitoutuminen toisiinsa	Dialogin osapuolet kuuntelevat ja kunnioittavat toisiaan.	Gao & Zhang, 2001; Morsing & Schultz, 2006
Sitoutuminen sidosryhmädialogiin	Dialogiin sitoudutaan parhaiten, kun mukana ovat oikeat sidosryhmät, dialogissa vallitsee avoimuus, uusia ja eriäviä mielipiteitä arvotetaan, tilanne on tasa-arvoinen ja osapuolet toimivat läpinäkyvästi koko prosessin ajan.	Pedersen, 2006
Tiedon hankinta	Dialogin avulla voidaan selvittää sekä yrityksen että sidosryhmän odotuksia, huolia, arvoja ja asenteita sekä niihin liittyviä muutoksia.	Kuvaja & Malmelin, 2008
Osallistuminen keskusteluareenoille	Yritykset on löydettävä sen tulevaisuuden kannalta keskeiset keskusteluareenat ja olla ennakko keskustelunavaaja kuin altavastaja. Keskusteluareenat ovat ideoiden kohtauspaikkoja ja niillä yritys on samanarvoinen sidosryhmän kanssa.	Luoma-aho & Vos, 2010
Ongelmien ennaltaehkäisy	Dialogi sidosryhmien kanssa on järkevää aloittaa ennen ongelmien tai huolenaiheiden ilmaantumista. Aktiivinen yhteydenpito auttaa kohtaamaan tilanteissa, joissa arvot eivät kohta tai toisen toimintaa kyseenalaistetaan.	Golob & Podnar, 2014; Illia ym., 2015b
Sosiaalisen median ketteryyttä ei haluta hyödyntää	Kritiikiltä yritetään piiloutua, vaikka tilanne olisi mahdollista kääntää eduksi. Yritysvastuusisältöä jaetaan perinteisin mainosstrategioiden tavoin.	Colleoni 2013, Kollat & Farache, 2017

Osallistava sidosryhmädialogi on yksi merkittävä vastuullisuusstrategian toimeenpanija, mutta sen painotukset vaihtelevat niin kuin taulukosta 1 käy ilmi. Osallistava sidosryhmädialogi hyödyttää paitsi yritystä myös yhteisöä, ollen näin osa sosiaalista yritys vastuuta. Osallistaminen on kohonnut keskeiseksi vaikuttamisen keinoksi ja myös sidosryhmät rakentavat yrityksen mainetta omalla viestinnällään. Yrityksen uskottavuus voi-kin heiketä, mikäli vuorovaikutus epäonnistuu (Kuvaja & Malmelin 2008, 67), ja valitettavasti monille kuunteleminen, reagoiminen sekä dialogin ylläpito ovat edelleen vieraita asioita (Hackman & Johnson, 2013, 272). On ongelmallista, mikäli yritys ei halua osallistua dialogiin silloin, kun kuluttaja sitä yritykseltä odottaa (Kollat & Farache, 2017, 2011). Tämä voi aiheuttaa sen, että sidosryhmien välittämä viesti yrityksestä voi hetkessä kääntyä hyvästä huonoksi.

### **2.3.2 Dialogin vaarat ja onnistunut sidosryhmädialogi**

Ensimmäinen askel onnistuneeseen sidosryhmädialogiin on määritellä, ketkä yrityksen sidosryhmiä ovat ja millaista dialogia yritys haluaisi kenenkin kanssa käydä. Kun sidosryhmiä on lukuisia, yrityksen on hyvä kehittää itselleen järjestelmä, jonka avulla se pysyy priorisoimaan sidosryhmiään ja niille kohdennettuja viestijä (Andriof, 2001, 219; Kaptein & van Tulder, 2003, 211). Johnson-Cramer ym. (2003, 149) mukaan yrityksen on mietittävä kullekin sidosryhmälle omat kanavansa, joiden kautta sidosryhmällä on mahdollisimman matala kynnyks osallistua viestintään. Tämä edistää luonnollisesti sidosryhmäytyytyvyyttä. Sidosryhmät kaipaavat yritykseltä myös jonkinlaista osoitusta siitä, että heitä on kuunneltu (Illia ym., 2015b). Kuuntelemisen osoitus voi olla esimerkiksi suora vastaus tai jokin non-verbaalinen ele.

Kapteinin ja Tulderin (2003) mukaan käytännössä kaikenlainen sidosryhmien osallistaminen päätöksentekoprosessiin on usein mielletty sidosryhmädialogiksi. Dialogin vaarana onkin usein monologinen dialogi. Termillä tarkoitetaan pinnallista keskustelua, joka mukailee Morsingin ja Schultzin (2006) toista eli sidosryhmävastaamisen viestintästrategiaa. Kun dialogissa keskustelijat suuntaavat puheenvuoronsa toisilleen ja reagoivat toistensa sanomisiin, monologisessa dialogissa käydään näennäistä keskustelua, mutta puheenvuorot eivät reagoi toisiinsa tunnistettavalla tavalla. Esimerkiksi vaalikeskustelut kääntyvät usein monologeiksi, vaikka niiden tarkoitus on olla dialogeja.



Perretin (2003) kyseenalaistaa myös Andriofin (2001) näkemyksen dialogista. Tiedon jakaminen ja hankkiminen ovat Perretin (2003) mukaan itse asiassa monologia. Näissä tilanteissa yritys on yksimielisesti päättänyt, mitä se kertoo tai mitä tietoja tai palautetta se haluaa sidosryhmiltään kerätä. Sidosryhmillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa siihen, mihin palautetta käytetään saatikka osallistua päätöstentekoon. (Perret, 2003, 385). Vaikuttamista on toki sekin, että sidosryhmä päättää olla kertomatta yritykselle tietoaan.

Vaara on siis kumppanien tasa-arvoisuuden menetys ja dialogin kääntyminen epäsymmetriseksi viestinnäksi, koska toisella osapuolella on enemmän valtaa. Perretin (2003) näkemystä tukevat myös Golobin ja Podnarin (2014, 254) sekä Illian ym. (2015a) haastattelut, joiden perusteella yritys sanelee usein esityslistan ollen näin dialogin vahvempi osapuoli. Esityslistan yhdessä luominen onkin dialogisuuden ideaali. Illia ym. (2015b) havaitsivat, että sidosryhmät torjuvat yritysten hallitsemat dialogit, mutta suhtautuvat myönteisesti niihin dialogeihin, joissa he voivat ilmaista ja vaikuttaa mielipiteillään. Tasapainoista dialogia voidaan käydä esimerkiksi avoimessa keskustelutilaisuudessa, jolloin esimerkiksi kuluttaja voi kysyä yrityksen edustajalta suoraan jotain. Dialogia eivät ole käsikirjoitetut tilaisuudet, videot tai moderoidut keskustelufoorumit, sillä kaikissa tapauksissa yritys voi kontrolloida keskustelun suuntaa.

Myös näennäinen, muodon vuoksi kokoon kutsuttu sidosryhmädialogi aiheuttaa enemmän haittoja kuin hyötyjä. Mikäli dialogiin kutsuttu sidosryhmä mieltää osallistamisen vain kohteliaisuudeksi, epäluottamus yritystä kohtaan kasvaa. Viestejä ei voi kontrolloida tiettyyn suuntaan, vaan merkitys pitää tuottaa yhdessä (Crane & Livenessey, 2003, 40). Tästä johtuen sidosryhmiä, esimerkiksi kuluttaja-asiakkaita, ei voida mieltää yhdeksi homogeeniseksi ja vakaaksi massaksi, vaan ryhmän sisällä on useita pieniä ryhmiä, jotka ovat myös keskenään vuorovaikutuksessa. Crane ja Livenessey (2003, 50–51) täydentävät, että dialogiin osallistujien on otettava huomioon yhä paremmin toistensa taustat, mahdollisesti erilaiset arvot, uskomukset ja maailmankuvat. Myös Birth ym. (2008, 187–188) painottavat kulttuurisen kontekstin tunnistamista viestintätilanteissa.

Niin yritys kuin sidosryhmät voivat välttää dialogin vaaroja valmistautumalla dialogiin. Osapuolten on ensinnäkin ymmärrettävä, että he osallistuvat dialogiin (Crane & Livenessey, 2003, 52), ja saman keskustelun sisällä voi olla useita motiiveja (Bendell, 2003, 56–58). Etenkin muutoksiin liittyvän dialogin käyminen on usein erittäin vaikeaa. Osapuolet voivat varautua etukäteen esimerkiksi kritiikkiin, muutoksiin ja siihen, että dia-

logia hallitsevat eri hetkinä eri osapuolet. (Crane & Livenessy, 2003, 52.) Dialogiin valmistautumista helpottaa esimerkiksi Kapteinin ja van Tulderin (2003, 214–215) luoma kysymyspatteristo, jossa pohditaan muun muassa omia ja toisen tavoitteita sekä motiiveja. Valmistautuminen ennaltaehkäisee muun muassa sen, ettei sidosryhmä tunne itseään hyväksikäytetyksi tai jäävänsä sivuun.

Sidosryhmäosallistamista edistäviä teorioita ja sidosryhmädialogisuutta edistäviä näkemyksiä voidaan kritisoida siitä, ettei täydellistä ja aukotonta, erilaisia sidosryhmiä osallistavaa viestintää voida toteuttaa. On epärealistista olettaa, että dialogi voitaisiin toteuttaa kasvokkain tai että kaikkien näkemyksiä kuunneltaisiin tasapuolisesti. Pedersenin (2006, 143) mukaan yrityksen ja sen sidosryhmien välistä dialogia voi harvoin sanoa ihanteelliseksi ja dialogin käyminen kuulostaa yksinkertaisemmalta kuin se on. Yritys luo aina dialogissa käsiteltävän agendan ja kaikkien miellyttäminen on tehotonta liiketoiminnan näkökulmasta. Toisaalta kaikkien sidosryhmien osallistaminen ei myöskään ole kannattavaa. Koska sidosryhmien tunnistaminen ja dialogi niiden kanssa on työlästä, aikaa vievää ja kallista, yritys pyrkii rajaamaan sekä agendan että dialogia käyvän sidosryhmäjoukon. Rajausta tehdään esimerkiksi tarpeen ja motiivien mukaan, ja valinnat vaikuttavat aina dialogin kulkuun ja lopputulokseen. Rajatun joukon kanssa on mahdollista kehittää yhteisiä dialogin sääntöjä ja menettelytapoja, joiden avulla dialogi voi onnistua. Huomioon on otettava myös sidosryhmien välille syntyvät liittoumat, jotka kykenevät ohjaamaan dialogia haluamaansa suuntaan tai jättämään huomiotta tietyt puheet. (Pedersen, 2006, 142–144, 150.) Morsing ja Schultz (2006, 336) näkevät teorialin kuitenkin ennen kaikkea ideaalina tilana, johon yritysten on hyvä pyrkiä. Pedersen ei ota huomioon, että dialogilla voi olla myös positiivinen lopputulos. Taulukkoon 2 on tiivistetty osallistavan sidosryhmädialogin haasteet ja miten ne voi ylittää.

Taulukko 2. Osallistavan sidosryhmädialogin haasteet ja miten niistä selvittää.

<b>Haaste</b>	<b>Haasteen yli pääseminen</b>	<b>Tekijä</b>
Sidosryhmiä on useita, dialogin käyminen koetaan aikaa vieväksi, työlääksi ja kalliiksi. Kaikkien miellyttäminen koetaan tehottomaksi liiketoiminnan kannalta.	Tärkeimpien sidosryhmien tunnistaminen, sopivien kanavien ja toivotunlaisen dialogin määrittäminen yritystasolla. Yhteisten sääntöjen ja menettelytapojen kehittäminen sidosryhmän kanssa. Päätös keskustelun jatkuvuudesta.	Andriof, 2001; Johnson-Cramer ym., 2003; Kaptein & van Tulder 2003; Pedersen, 2006
Monologinen dialogi eli näennäinen, muodonvuoksi käytävä keskustelu.	Kuuntelemisen osoittaminen esimerkiksi henkilökohtaisella vastauksella tai teolla jonkin asian parantamiseksi. Dialogille nähdään aito tarve ja tavoite. Palautteen antaminen.	Kaptein & van Tulder, 2003; Morsing & Schultz, 2006; Perret, 2003; Illia ym., 2015b
Sidosryhmä mielletään homogeeniseksi massaksi.	Keskusteluun valmistautuminen. Omien ja toisen motiivien hahmottaminen. Erilaisuuden, esimerkiksi erilaisten arvojen, uskomusten ja kulttuurisen kontekstin, ymmärtäminen.	Bendell, 2003; Crane & Livenessey, 2003; Kaptein & van Tulder, 2003; Birth ym., 2008
Yrityksen valta-aseman korostuminen dialogissa.	Keskustelutaitojen korostuminen. Tasa-arvoinen kohtaaminen, kuten avoin keskustelutilaisuus tai keskusteluun erikseen kutsuttu ryhmä ja esityslistan luominen sen kanssa yhdessä. Molemmilla pääsy samaan tietoon.	Perret, 2003; Golob & Podnar, 2014; Illia ym., 2015b
Muutoshaluttomuus.	Keskusteluun valmistautuminen, kaikkien keskusteluun osallistuvien muuttumishalun osoittaminen ja päätöksistä kiinnipitäminen.	Crane & Livenessey, 2003; Kaptein & van Tulder, 2003; Morsing & Schultz, 2006; Golob & Podnar, 2014
Salailu, manipulointi ja harhaanjohtaminen.	Luottamussuhteen rakentaminen.	Kuvaja & Malmenin, 2008
Sidosryhmän kritiikkiin ei vastata.	Kritiikkiinkin on syytä vastata, piiloutuminen on yritykselle maineriski.	Kollat & Farache, 2017

Osallistavaan sidosryhmädialogiin liittyy useita haasteita, kuten taulukosta 2 ilmenee, mutta ne ovat ratkaistavissa. Ideaalisessa dialogitilanteessa sidosryhmien osallistaminen

toteutuu ja kaikki halukkaat saavat osallistua siihen. Ideaalisessa dialogissa uusia merkityksiä luodaan yhdessä, ja niin yritys itse kuin sen sidosryhmät ovat valmiita muuttamaan ja mukauttamaan toimintaansa saamansa palautteen perusteella (Morsing & Schultz 2006, 328). Mikäli muuttumishalua ei osoiteta, dialogia on turha käydä. Ideaalitalanteessa osapuolet näkevät toisensa yhtä arvokkaina eikä kukaan dominoi, manipuloi, salaile tai harhaanjohda muita (Kuvaja & Malmelin, 2008, 87–88, 95). Onnistuneen dialogin mittarina voidaankin pitää sitä, että dialogi johtaa toimintaan. Paikalliset tulokset, muuttuvat ympäristöolosuhteet, ristiriitaiset edut ja organisaatiomuutokset voivat vaikuttaa tapaan, jolla vuoropuhelun tulokset lopulta toteutetaan (Pedersen, 2006, 144). Koska jostakin on sovittu tai jokin on kirjoitettu esimerkiksi vastuullisuusraporttiin, yrityksellä on paine täyttää asetettu tavoite. Tällöin on tärkeää, että dialogin kaikki osapuolet pitävät kiinni yhteisistä päätöksistä (Golob & Padnar, 2014, 253).

### **2.3.3 Dialogin kanavat ja räätälöidyt viestit**

Dawkins (2004) painottaa viestien räätälöintiä työkaluna. Oikeiden viestintäkanavien ja -tapojen löytäminen on tärkeää, jotta sidosryhmän tiedontarpeisiin ja vaatimuksiin voidaan vastata (Arvidsson, 2010, 340). Myös Kuvaja ja Malmelin (2008, 66) ovat sitä mieltä, että viestinnän kohteena oleva sidosryhmä ohjaa vastuullisuusviestinnän kanavan valintaa. Cranen ja Livenessyn (2003, 45) mukaan räätälöidyt viestit ovat tärkeitä, sillä sidosryhmillä on erilaiset tarpeet ja ne voivat tavoitella keskenään ristiriidassa olevia etuja. Puhuttelu erikseen räätälöidyillä viesteillä voi kasvattaa sidosryhmän luottamusta yritystä kohtaan. Viestien kohdentaminen on otettava huomioon myös dialogin käymisessä, sillä se osoittaa muun muassa kuuntelemisen taitoa ja tuo yrityksen lähemmäksi kuluttaja-asiakasta.

Viestintästrategiaan on suunniteltava, mikä viesti ja kanava toimivat kullekin sidosryhmälle. Tämä selviää parhaiten konsulttoimalla sidosryhmiä itseään ja kuuntelemalla heidän odotuksiaan. Viesti pitäisi räätälöidä sisällöllisesti, tyyllillisesti ja kanavan mukaan. Työntekijöillä on merkittävä rooli yrityksen viestien välittäjinä. (Dawkins, 2004, 119.) Myös Birthin ym. (2008, 184–188) mielestä vastuullisuusviestinnän tavoitteet ja kanavat on määriteltävä sidosryhmittäin mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja huomioon on otettava myös kulttuurinäkökulma.

Mitä enemmän yrityksellä on sidosryhmille osallistumisen kanavia ja mitä aktiivisemmin se itse lähtee mukaan dialogiin, sitä paremmin yritys menestyy ja tällöin sillä on mahdollisuuksia vaikuttaa oman toimialansa kehittymiseen (Agudo-Valiente ym., 2015, 24). Yritys tavoittaa etenkin nuoret sukupolvet sosiaalisen median kautta. Viestintäkanavien moninkertaistuminen mahdollistaa ketterän reagoimisen ja kantaaottavat keskustelunavaukset sekä arvomaailman esiintuomisen. Sosiaalisen median kautta yrityksen ajatukset voivat levitä nopeastikin.

Toisaalta kanavia on turha olla useita, jos niitä ei pysty hallitsemaan eikä niitä ehdi käyttämään. Lisäksi huolellinenkaan suunnittelu ei välttämättä takaa hyvää lopputulosta. Yritys ei nimittäin pysty enää hallitsemaan sitä, millaisena vastuuviestintä lopulta vastaanottajalle päättyy, jolloin viestien sivutuotteena voi ilmetä epäluuloa ja jopa konflikteja (Dawkins, 2004, 108; Halme & Joutsenvirta, 2011, 262). Hyvälläkin tarkoitettu viesti voi kääntyä huonoksi ja levitä nopeasti sosiaalisen median eri kanavissa.

## **2.4 Tekstiiliteollisuuden vastuullisuuskysymykset**

### **2.4.1 Vastuullisuus tekstiiliteollisuudessa**

Vaatteiden valmistus on pitkä ja monimutkainen prosessi. Se vaatii paljon raaka-aineita, kuluttaa energiaa sekä rasittaa monella tapaa alalla työskenteleviä ihmisiä ja ympäristöä muun muassa myrkyllisten kemikaalien takia. Lisäksi vaateteollisuus kuluttaa ja saastuttaa vesiä maatalouden jälkeen eniten (Ulasewicz, 2008, 31; Niinimäki, 2013, 14). Vaikka teollisuuden ongelmat on tiedostettu ja luonnonvarojen käytöstä on oltu huolissaan aina, suurta yleisöä vaateteollisuuden ongelmat ravistelivat kunnolla vasta huhtikuussa 2013, kun kahdeksankerroksinen tehdasrakennus Rana Plaza romahti Bangladeshissa. Tämän jälkeen käynnistyi muun muassa maailmanlaajuinen Fashion Revolution -kampanja, jonka tarkoituksena on tuoda esiin vaateteollisuuden ongelmia, edistää sen läpinäkyvyyttä ja kannustaa ihmisiä harkintaan kulutustottumuksissaan. Samaa ajavat myös vaateteollisuuden todellisuutta kuvaavat True Cost (2015) ja Machines (2016) dokumentit.

Puhuttaessa vaateteollisuuden vastuullisuudesta huomio kiinnittyy usein ympäristöön ja vaatteissa käytettäviin materiaaleihin sekä pitkään tuotantoketjuun ja alkuperämaan tuotanto-olosuhteisiin. Vaatteen alkuperän selvittäminen on haastavaa ja siksi läpinäkyvyyden merkitys korostuu tekstiilitoimialan yritysten toiminnassa. Hethorn ja Ulasewicz (2008, xxviii) määrittelevät vaateteollisuuden vastuullisuuden tarkoittavan sitä, ettei tuotteen valmistuksessa tai käytöstä ole aiheutunut haittaa ihmisille tai ympäristölle.

Globalisaation myötä vaatteiden tuotanto siirtyi halvan työvoiman ja löyhien ympäristösääntelyiden maihin (Welters, 2008, 23, 26). Tämän myötä vaatteita pystyttiin tuottamaan nopealla tahdilla, jolloin myös vaatteiden hinta laski. Tätä, standardisoitua massatuotantoa, Fletcher (2010, 260) kutsuu nopeaksi muodiksi (fast fashion). Huomionarvoista on se, että matalampi hintataso ei tee toimialasta vielä vastuutonta, vaan se, että vaatteita tehdään rajun hintakilpailun vauhdittamana tiheällä syklillä. Kun kuluja halutaan vetää alas, laiminlyödään väistämättömästi niin ympäristöä kuin työntekijöitä eikä tuotantoketjun toimintaa kyetä valvomaan sen sijainnin ja monitahoisuuden vuoksi.

Myös kuluttajat ovat tottuneet 1990-luvulta lähtien vaatteiden halpoihin hintoihin ja siihen, että uusia vaatteita saa kaupasta lähes viikoittain. Vaatteiden myynti on kasvanut viimeisen kymmenen vuoden aikana peräti 60 prosenttia, ja samalla vaatteiden hinta on laskenut yhtä merkittävästi. (Black, 2008, 11–14.) Koska matka länsimaisen kuluttajan ja Aasiassa olevan tuotannon välillä on pitkä, on se johtanut ”poissa silmistä, poissa mielestä” -tyyppiseen ajatteluun (Entwistle 2015, 27). Yhtä lailla kaukana Aasiasta olevat muotitalot ummistavat silmänsä epäekologiselle ja epäeettiselle tuotannolle, sillä tärkeintä on saada vaatteet kauppaan halpaan hintaan. Massatuotanto ja halu olla modikas lietsovat myös ylikuluttamiseen ja kulutushysteriaan (Black, 2008, 17) sekä siihen, että vaatteita heitetään usein pois jo silloin, kun ne ovat vielä käyttökelpoisia, mutta eivät miellytä enää kuluttajaa (Gwilt & Rissanen, 2011, 39). Halvat vaatteet ovat monesti huonolaatuisia, eikä niistä välttämättä haluta pitää hyvää huolta, sillä uuden saa edullisesti. Tekstiilijäte, josta jo 10–20 prosenttia kertyy leikkuujätettä, aiheuttaa lisää ympäristöllisiä ongelmia ja korostaa sitä, että merkityksen antaminen tuotteelle dialogin avulla on tärkeää (Rissanen, 2008, 184).

Nopean muodin vastakohdaksi mielletään usein hidas muoti (slow fashion), joka keskittyy kestäväen kehityksen arvoihin, kuten hyviin työoloihin ja haitallisten ympäristövai-

kutusten vähentämiseen (Henninger, Alevizou & Oates, 2016, 401–402). Termiä hidas muoti käytetään usein väärin, pintapuolisesti. Etenkin media on ottanut termin kuvaamaan tuotteita, jotka jossain määrin olivat ‘vähemmän nopeita’. (Fletcher, 2010, 262; Henninger ym., 2016, 401–402.) Vaikka hitaan muodin tai vastuullisen muodin tarkkaa määritelmää ei ole (Henninger ym., 2016, 402), ne rinnastetaan monesti kestäviin tuotteisiin ja uusi sanapari erottaa pitkäikäiset, klassikko design-tuotteet nopeaan sykliin perustuvasta tuotannosta (Fletcher, 2010, 262). Hidasta muotia tuottamalla pyritään vaikuttamaan kuluttajien ajatuksiin ja kulutustottumuksiin. Toimintamallissa painotetaan, että laatu korvaa määrän ja että kauan kestävät tuotteet vähentävät uusien tuotteiden ostamista. Vastuullisesti tuotetun tuotteen hinta perustuu muun muassa siihen, että se on valmistettu hyvissä työoloissa.

Jotta vaateen valmistukseen liittyvien eri osa-alueiden välisiä suhteita voitaisiin ymmärtää, pitäisi valmistuksen prosessi ajatella lineaarisena. Tuotanto on vain yksi osa-alue, ja vastuullisuuden toteutumista pitäisikin tarkastella tuotteen koko elinkaaren ajalta aina raaka-aineista tuotantoon ja myynnistä kulutukseen. (Entwistle, 2015, 27.) Kestävyyden ja vastuullisuuden toteutuminen vaatii uudenlaista, luovaa ajattelua tuotannon, kuluttamisen ja jatkuvasti uusiin tarpeisiin perustuvan markkinoinnin lisäksi myös suunnittelussa, jossa pitäisi ottaa huomioon koko tuotteen elinkaari. (Niinimäki, 2013, 16–17.) Myös Hethornin ja Ulasewiczin (2008, xx) mukaan tuotteiden elinkaaren pidentämiseen, aina raaka-aineiden hankinnasta tuotteen hävittämiseen tai kierrättämiseen, keskittyviä uusia konsepteja kaivataan. Myös valistus oikeanlaisesta vaateen huollosta pidentää merkittävästi vaateen käytettävyyttä. Tuotteen kestävyys ja ekologisiin materiaaleihin keskittyminen on Niinimäen (2013, 16) mukaan tärkeää, mutta kapeakatseista ajattelua. Tässä kohtaa on merkittävää muistaa, että tuotannossa voi painottua jokin vastuullisuuden osa-alue ja etteivät pienet yritykset pysty valitsemaan aina parasta vaihtoehtoa. Pienillä yrityksillä on vähemmän aikaa, rahaa ja henkilökuntaa vastuullisuusviestinnän hoitamiseen kuin suurilla yrityksillä (Tagesson, Blank, Broberg & Collin, 2009, 358), ja kansainvälisillä suuryrityksillä voi olla toimialansa kehitykseen vaikutusvaltaisia ratkaisuja. Suuryritykset pystyvät esimerkiksi satsaamaan uuteen teknologiaan, kuten Adidas teki valmistaessaan merestä kerätystä muovista tuotteita. Pienet ja keskisuuret yritykset ovat riippuvaisia paikallisten asiakkaiden suosiosta ja siksi heidän kanssaan käytävä dialogi kohoaa erityisen suureen arvoon. Pienelläkin yrityksellä voi olla merkittäviä vaikutuksia paikallisesti kuluttajien asenteisiin silloin, kun se onnis-

tuu vastuullisuusviestinnässään.

Vaateteollisuuden valvomista varten on olemassa useita sertifikaatteja. Jotkut niistä ovat kolmansien osapuolien valvomia, kuten Reilu kauppa, toiset taas toimialan itsensä kehittämiä, kuten BSCI. Kuluttajan näkökulmasta sertifikaatit voivat olla hankalia, sillä ne vaativat perehtymistä. Vastuullisuutta saatetaan hyödyntää myös kepein perustein markkinointikampanjoissa. Esimerkiksi muotijätti Hennes & Mauritzin *Conscious Collection* -mallistoja markkinoidaan kuluttajille vastuullisina mallistoina, sillä niissä on käytetty materiaalina osittain kierrätyskuituja tai luonnonkuituja toisin kuin muissa Hennes & Mauritz vaatteissa. Mallistoa on parjattu viherpesusta ja kuluttajia harhaanjohtavaksi, sillä keskittyminen vain materiaalien eettisyyteen tai ekologisuuteen eivät ole kokonaisvaltaista vastuullisuustoimintaa. Vapaaehtoisien sertifikaattien ohella vaateteollisuutta voitaisiin kehittää vastuullisemmaksi lainsäädännöllisten toimien avulla, kuten verotuksella.

Dialogin käyminen kuuluu keskeisesti myös vaateteollisuuden toimialaan. Sosiaalinen media on mahdollistanut sen, että kuluttajilla on matala kynnyks kyseenalaistaa yritysten toimintaa ja esimerkiksi Vaatevallankumous -kampanja lisää painetta toimialan muutokselle juuri sosiaaliseen mediaan laitettavien ”Who made my clothes?” kysymysten avulla. Mitä useampi sidosryhmä asettaa yritysvastuun suhteen vaatimuksia, sitä useampi vaateteollisuudessa toimiva yritys harkitsee vastuullisempia toiminta- ja valmistamistapoja.

Erikokoisilla vaateteollisuuden toimialan yrityksillä on luonnollisesti erilaiset mahdollisuudet vaikuttaa, esimerkiksi materiaaleihin, ja toteuttaa yritysvastuuta ja yritysvastuun viestintää. Adamsin (2002, 243) havainnon mukaan pienillä yrityksillä vastuullisuusviestinnästä vastuussa on usein vain yksi henkilö ja isoissa yrityksissä tehtävää hoitaa useampi henkilö. Yritysvastuuseen liittyvien raporttien ja tiedon määrä kasvavat yrityksen koon kasvaessa (Tagesson ym., 2009, 360), ja yksi tähän johtava syy on todennäköisesti se, että ison yrityksen toimintaa valvotaan julkisuudessa pienempiä tarkemmin. Lisäksi isoilla yrityksillä on enemmän sidosryhmiä, jotka odottavat yritykseltä vastuullista toimintaa (Tagesson ym., 2009, 360). Mattenin ja Moonin (2008, 417) mukaan eurooppalaisten pienten ja keskisuurten yritysten vastuullisuus on monesti epämuodollisempaa kuin suurten yritysten.



## 2.4.2 Tekstiiliteollisuus Suomessa

Suomessa vaatteiden valmistuksen toimialalla on paljon pieniä yrityksiä. Yli kymmenen henkeä työllistävien yritysten osuus kaikista yrityksistä on 12 prosenttia, mutta ne tuottivat 68 prosenttia liikevaihdosta. Vuonna 2016 vaatteiden valmistuksen parissa toimi 320 yritystä, ala työllisti 2400 henkilöä ja liikevaihtoa kertyi lähes 570 miljoona euroa. Yritysten lisäksi vaatevalmistukseen on rekisteröity luonnollisia henkilöitä, joita vaatteiden valmistuksessa vuonna 2015 oli 580. Nämä luonnolliset henkilöt kattavat vaatevalmistuksen yritysmäärästä 65 prosenttia, mutta liikevaihdosta vain 3 prosenttia. (Auvinen & Mikkonen, 2017a.) Vaatteiden kokonaisliikevaihto on ollut laskussa 2012–2016. Vientiliikevaihdossa on ollut kasvua, kun taas kotimaan myynti on painanut kokonaisliikevaihdon laskuun. Vuoden 2017 alkupuoliskolla kokonaisliikevaihto kasvoi 6,1 prosenttia, vienti 14,2 prosenttia ja kotimaan myynti 1,3 prosenttia. (Auvinen & Mikkonen, 2017b.) Vuonna 2016 Suomen vaateiteollisuuden viennin arvo oli 272 miljoonaa ja tuonnin arvo Suomeen oli noin 1,39 miljardia euroa. Suurimmat tuontimaat olivat Kiina, 39 prosenttia, Bangladesh, 10 prosenttia, ja Ruotsi, 7 prosenttia. (Auvinen & Mikkonen, 2017d.)

Auvisen ja Kamajan (2017) mukaan suomalaisnaisista yli 40 prosenttia suosii kotimaisia vaatemerkkejä vaateostoksilla, ja puolet suomalaisista ostaisi suomalaisia merkkejä enemmän, mikäli niiden saatavuus olisi parempi. Suomalaisnaisten neljä suosituinta vaatteiden ostopaikkaa ovat H&M, Prisma, K-Citymarket sekä kirpputorit tai verkon vertaiskauppa. Miehillä suosituimpia vaatteiden ostopaikkoja ovat Dressmann, isot marketit ja Stockmann. Keski-ikäisissä ja vanhemmissa kuluttajaryhmissä, eli kaikista ostovoimaisimmalla ryhmällä, marketit korostuvat ostopaikkoina. (Auvinen & Kamaja, 2017.) Tämä johtuu mitä todennäköisimmin siitä, että vaateostokset tehdään ruokaostosten yhteydessä. Nuoremmat ikäpolvet suosivat kansainvälisiä ketjuja ja verkkokauppoja, ja kirpputorit ovat suosiossa kaikenikäisten naisten keskuudessa ja fyysisestä vaatekaupasta ostetaan verkkokauppaa yleisemmin (Auvinen & Kamaja, 2017). Vain harvat ovat kysyneet tuotteisiin tai tuotantoketjuihin liittyviä kysymyksiä, kuten valmistusmaata tai käytettyjä kemikaaleja. Iäkkäämmät naiset ovat esittäneet kysymyksiä muita todennäköisemmin. (Mäki, 2017a.)

Vaatteisiin ja jalkineisiin suomalainen kuluttaa vuodessa noin 870 euroa, mikä on 4,3 prosenttia kaikesta kulutuksesta. Osuus on ollut laskussa vuodesta 2005 lähtien. Tuosta

870 eurosta käytetään 58 prosenttia päällysvaatteisiin, eli ulko- ja käyttövaatteisiin. Ko-  
ko kansantalouden tasolla markkinan koko on vaatteiden ja jalkineiden osalta 4,8 mil-  
jardia euroa, ja 2010-luvulla toimialan markkina on kasvanut vuosittain 0,4–2,3 pro-  
senttia. Kokonaisuudessaan vaatteisiin käytetty rahamäärä on kasvanut, vaikka niiden  
osuus kaikesta kulutuksesta on laskenut 2000-luvulla. Tätä selittävät muun kulutuksen  
nopea kasvu ja toisaalta vaatteiden hinnan lasku. (Auvinen & Mikkonen, 2017c.)

### 3 TUTKIMUSMETODI JA AINEISTON ANALYYSI

#### 3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena ei ole löytää totuuksia (Vilkka, 2005, 98), vaan se pyrkii kuvaamaan todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym., 2015, 161). Osallistava sidosryhmädialogi nähdään tutkimuksessani yhtenä yritys vastuuviestinnän osana ja tietoa siitä, miten sidosryhmiä osallistava dialogi toimii käytännössä, kaivataan enemmän. Tutkimukseni pyrkii kuvaamaan haastatteluaineiston pohjalta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti sitä, miten osallistava sidosryhmädialogi vaateyrityksen ja kuluttaja-asiakkaan välillä tapahtuu käytännössä ja miksi yritys haluaa sitä ylipäättään käydä. Ymmärrystä tukee laaja-alainen teoriaosuus, jota sovelletaan empiiriseen aineistoon. Tutkimukseni tavoitteena on, teoriaa ja empiiristä aineistoa yhdistellen, saavuttaa tietoa, joka on oleellista muidenkin kuin oman tutkimukseni kohteiden kannalta. Siksi laadullinen tutkimusmenetelmä antaa juuri tutkimukselleni hyvät edellytykset.

Tutkimukseni muotoutui laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan joustavasti tutkimuksen edetessä ja suunnitelmat muuttuivat olosuhteiden mukaisesti. Tästä syystä jouduin jatkuvasti pohtimaan tekemiäni ratkaisuja tutkimuksen suhteen. Hypoteesin tai teorian testaamisen sijaan tutkimukseni pyrkii paljastamaan odottamattomia seikkoja aineiston monitahoisen ja yksityiskohtaisen tarkastelun keinoin. Valitsin tutkimukseni kohdejoukon tarkoituksenmukaisesti. Kohdejoukkoni näkökulmasta tai heidän antamiensa merkitysten kautta erittelen laadulliselle tutkimukselle ominaiseen tyyliin yksittäistapauksia. Myös tässä laadullisessa tutkimuksessa on keskeisempää ymmärtää tutkittavaa ilmiötä kuin tehdä tilastollisia yleistyksiä. (Eskola & Suoranta, 1998, 61; Tuomi & Sarajärvi, 2003, 87; Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 31–31; Hirsjärvi & Hurme, 2011, 14; Hirsjärvi ym., 2015, 164.)

Tuomen ja Sarajärven (2003, 131, 133) mukaan laadullista tutkimusta kritisoidaan usein sen luotettavuuden ja objektiivisuuden puutteesta. Nämä luotettavuuskäsitteet perustuvat Lincolnin ja Guban (1985) arvion mukaan siihen oletukseen, että tutkimuksessa

tavoiteltaisiin vain yhtä konkreettista todellisuutta, vaikkei sellaista ole olemassa (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2003, 133). Koska kietoudun tutkijana tiiviisti tutkittavasta ilmiöstä olevaan tietoon, on täyden objektiivisuuden saavuttaminen laadullisessa tutkimuksessa mahdotonta. Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä onkin tosiasioiden löytäminen ja paljastaminen ja tuloksena saadaan ehdollisia selityksiä. (Hirsjärvi ym., 2015, 161.) Luotettavuuden arviointi koskee tutkimuksessani koko tutkimusprosessia ja tutkimusaineistosta tekemieni tulkintojen perusteltavuutta. Luotettavuutta edesauttaa se, että avaan tutkimusaineistoni tulkintaprosessin mahdollisimman yksityiskohtaisesti. (Eskola & Suoranta, 1998, 210–211.) Tutkimukseni luotettavuutta arvioidaan viimeisessä luvussa.

## **3.2 Tutkimuksen tapausyritykset**

### **3.2.1 Tapausyritysten valinta**

Valitsin tutkimukseni tapausyrityksiksi neljä suomalaista tekstiilitoimialan yritystä, jotka vaikuttavat käyvän aktiivisesti dialogia kuluttaja-asiakkaiden kanssa ja jotka kaikki välittävät tietoa vastuullisuudestaan kuluttaja-asiakkaille dialogin kautta. Tutkimuksessani mukana olevista yrityksistä yksi on perustettu 2000-luvun alussa ja kolme 2010-luvulla. Tutkimuksessani keskitytään tarkastelemaan suomalaisten vaateyritysten toimialaa ja tarkasteluun rajataan naisten, miesten ja lasten vaatteiden valmistaminen ja valmistuttaminen. Rajauksen ulkopuolelle jäävät siis sisustustekstiilien valmistus ja muu alaan liittyvä valmistus, vähittäiskauppa sekä tekstiili- ja vaatehuolto.

Tutkimukseni tarkoituksena ei ole selvittää kuluttaja-asiakkaiden kokemuksia yritysten osallistavasta sidosryhmädialogista, joten näkökulma on yrityskeskeinen. Yhteensä haastateltavia oli yhdeksän. Haastateltavat valittiin tähän tutkimukseen sen oletuksen perusteella, että heiltä saadaan tutkittavan ilmiön kannalta ajankohtaisinta tietoa. Valinnassa kiinnitettiin huomiota paitsi siihen, että kaikki yritykset pyrkivät omalta osaltaan tuottamaan tekstiilituotteensa vastuullisella tavalla, myös siihen, että ne pyrkivät tekemään yrityksellään hyvää, antamaan merkityksen myymilleen tuotteille ja osallistumaan kukin tavallaan yhteiskunnalliseen keskusteluun.

Haastatteluiden lisäksi harkitsin tutkimukseeni myös dokumenttiaineiston ottamista. Tässä tapauksessa se olisi ollut yksittäisten dialogien nappaamista yrityksen sosiaalisen median kanavista, joita luin ennen jokaista haastattelua. Dokumenttiaineisto olisi laadullisen tutkimuksen kokonaisvaltaisuuden periaatteen kannalta sopinut tutkimukseeni, mutta haastatteluiden jälkeen en kokenut niille olevan enää tarvetta. Koska haastateltavat kuvailivat paikoin hyvinkin yksityiskohtaisesti kuluttaja-asiakkaan kanssa käymiään keskusteluja, en kokenut erillisen dokumenttiaineiston ruotimisen tuovan tutkimukseeni lisäarvoa tai uutta tietoa. Tästä johtuen tutkimukseni aineiston muodostavat haastattelut.

Osa tutkittavien yritysten edustajista ovat minulle ennestään tuttuja työelämän puolelta. Koskinen ym. (2005, 112) suosittelevat, ettei tutkimusta varten haastateltaisi tuttuja ihmisiä, koska heiltä ei ehkä tule kysyttyä asioita tutkimuksen edellyttämällä tarkkuudella. Koin kuitenkin valmiista yhteyksistä olevan tässä tilanteessa ennemminkin hyötyä. Lisäksi haastatteluni teemat eivät olleet niin henkilökohtaisia, etteivätkö haastateltavat olisi niistä mielellään kertoneet.

### **3.2.2 Tapausyritykset**

#### ***Nokian Neulomo Oy***

Nokian Neulomo Oy on marraskuussa 2015 perustettu osakeyhtiö, joka osti heinäkuussa 2016 Nanson Nokian tehtaan liiketoiminnan, eli sen trikootuotannon ja 85 työntekijää. (Nokian Neulomo, 2017.) Vuonna 2016 yrityksen liikevaihto oli 0 euroa (Kauppa-lehti, 2017a). Yrityksen toimipaikka sijaitsee Nokiolla.

Nokian Neulomo suunnittelee, myy, markkinoi sekä tuottaa neuloksia, tekstiilejä ja valmisvaatteita oman Neulomo-merkkinsä nimissä. Yrityksen tavoite on hyödyntää vaatusteollisuuden globaaleja megatrendejä, eli vastuullista lähituotantoa, ekologisista materiaaleista ja kierrätystaloutta, sekä olla vuoteen 2020 mennessä Euroopan merkittävin vastuullisen vaatetustuotannon kokonaistoimittaja ja kehittäjä. (Nokian Neulomo, 2017.) Tutkimuksessani keskitytään tarkastelemaan Nokian Neulomon vaatemallistomerkkiä Neulomoa, sillä se on kuluttaja-asiakkaille näkyvin Nokian Neulomon osa.

### ***Papu Design Oy***

Papu Design Oy on Anna Kurkelan vuonna 2012 perustama kansainvälinen lastenvaate- ja lifestylebrändi. Nykyisin Papu tekee vaatteita myös aikuisille. Papun tuotannossa korostuvat laatu, pitkä käyttöikä sekä mahdollisimman ekologinen ja eettinen valmistus hyviä työoloja kunnioittaen. Tuotteiden tuotantopaikat ovat Suomessa ja Portugalissa. (Papu Design, 2017.) Papu Design on osakeyhtiö, jonka vuoden 2016 liikevaihto oli 1,3 miljoonaa euroa (Kauppalehti, 2017b). Yritys työllistää 12 henkilöä.

### ***Uhana Design***

Uhana Design on Mira Vanttajan ja Hanna Virkamäen vuonna 2012 perustama design-yritys, joka valmistaa pääasiassa naisten- ja miestenvaatteita. Tamperealaisen yrityksen yritysmuoto vaihtui vuoden 2017 syksyllä avoimesta yhtiöstä osakeyhtiöksi. Uhana Designin liikevaihto vuonna 2016 oli noin 483 000 euroa ja sen palkkalistoilla on viisi henkilöä. Kuudes työntekijä laskuttaa oman yrityksensä kautta. Yrityksen tuotantopaikoja on Suomessa, Virossa ja Portugalissa, ja yritys korostaa valmistuksessaan läpinäkyvyyttä ja laatua. (Kauppalehti, 2017c; Uhana Design 2017.)

### ***Varusteleka***

Varustelekan, armeijatarvikkeiden ja ulkoilun erikoisliikkeen, perusti vuonna 2003 Valtteri Lindholm. Varusteleka on tunnettu täysin omanlaisestaan viestinnästä ja markkinoinnista. Se kertoo muun muassa avoimesti nettikaupassaan, jos jokin tuote on huono. Vuonna 2016 yrityksen liikevaihto oli 9,6 miljoonaa euroa ja se työllisti 52 henkilöä. (Kauppalehti 2017d; Varusteleka 2017.)

## **3.3 Haastatteluaineiston kerääminen**

Haastattelut ovat Tuomen ja Sarajärven (2003, 73) mukaan yleisimmin käytetty tiedonkeruumenetelmä laadullisessa tutkimuksessa. Haastattelut ovat Eskolan ja Vastamäen

(2015, 28–29) mukaan hyvä tiedonkeruumenetelmä silloin, kun tavoitteena on saavuttaa tietoa erilaisten henkilöiden mielipiteistä ja kokemuksista. Koska haastatteluiden avulla voidaan syventää, tarkentaa ja peilata aiemmassa tutkimuksessa kerättyä tietoa vaate-tusalan yrityksissä työskentelevien henkilöiden kokemuksiin osallistavasta sidosryhmä-dialogista, valikoitui tutkimukseni haastattelumenetelmäksi puolistrukturoitu haastattelu, eli teemahaastattelu. Haastattelu sallii myös täsmentävät jatkokysymykset (Hirsjärvi & Hurme, 20011, 36).

Teemahaastatteluille on tyypillistä se, että haastattelun aihepiirit, teemat, ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi ym., 2015, 208). Sillä ei olekaan merkitystä tutkimushaastattelun aikana, vaan tavoitteena on saada jokaisen tutkittavan oma kuvaus teemasta. Tutkimusongelmasta etukäteen havaitsemani keskeiset teemat ja niihin liittyvät tarkentavat kysymykset muodostavat teemahaastatteluni kysymysrunгон. (Eskola & Suoranta, 1998, 87; Tuomi & Sarajärvi, 2003, 77–78; Vilka, 2005; 101–102; Eskola & Vastamäki, 2015, 27–29.)

Rakensin tutkimushaastatteluiden teemat aiemman tutkimuskirjallisuuden kautta. Muodostin haastatteluiden rungot teemahaastatteluille tyypilliseen tapaan aiemmasta kirjallisuudesta havaittujen teemojen avulla (Tuomi & Sarajärvi, 2003, 78). Teemahaastattelut ovat puolistrukturoituja haastatteluita, ja pyrin pitämään haastattelutilanteet joustavina ja avoimeen pohdintaan kannustavina. Haastattelumenetelmä on oivallinen myös siksi, että se mahdollistaa avoimen keskustelun haastattelijan ja haastateltavan välillä sekä tarvittaessa kysymysten toistamisen ja selventämisen tai väärinkäsitysten oikaisemisen (Tuomi & Sarajärvi, 2003, 75).

Teemoja haastatteluissa oli kaksi: vastuullisuus osana brändiä ja vastuullisuuden ja viestinnän merkitys. Molemmat teemat olivat hyvin laajoja. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään muun muassa yritysedustajien motivaatiota osallistavaan sidosryhmädialogiin kuluttaja-asiakkaiden kanssa, konkreettisia dialogin osallistamisen tapoja ja siihen käytettyjä kanavia sekä osallistavan sidosryhmädialogin haasteita ja hyötyjä. Tapausyritysten edustajien teemahaastattelut, eli tutkimukseni empiirinen aineisto, litteroidaan, teemoitellaan ja analysoidaan huolellisesti johtopäätösten saavuttamiseksi. Haastattelua varten luodut kysymykset ja tarkentavat kysymykset löytyvät tutkimukseni liitteestä 1.

Kahdeksasta teemahaastattelusta kaksi toteutettiin yhteistyössä toisen pro gradu tutkielman tekijän kanssa. Toisen haastattelun oli alun perin tarkoitus olla harjoitushaastattelu, mutta siitä saatu aineisto osoittautuikin itselleni hyödylliseksi. Toinen haastattelu tehtiin yhdessä, koska kohdeyritys oli molempien tutkimuksissa sama ja teemamme käsittelivät osittain samoja asioita. Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 120–121) mukaan tandemhaastattelun etuna ovat etukäteisvalmistelujen jakaminen, tarkemmin harkittujen kysymysten muodostaminen, haastattelun kulun suunnittelun helppous sekä haastattelutilanteessa ajankäytön valvominen. Etenkin kysymysten muodostaminen toisen tutkijan kanssa osoittautui erittäin hyväksi asiaksi, sillä kysymyksistä aiheutunut keskustelu hioi kysymyksiä selvemmiksi ja kysymyspatteristosta poistui toistoja.

Valitsin haastateltavat tutkimukseeni sen perusteella, millaista tietoa uskoin heillä tutkittavasta ilmiöstä olevan. Haastattelupyynnön yhteydessä kerroin haastateltaville haastattelun teemat, jotta he saattoivat halutessaan valmistautua siihen. Lisäksi tiedustelin pyynnön ohella haastateltavien taustatietoja (Vilkkä, 2005, 110) muun muassa koulutuksesta ja aiemmista työtehtävistä. Tämä helpotti hahmottamaan, millaista aihepiiriä koskevaa ymmärrystä haastateltavalla jo entuudestaan oli, jolloin kysymyksiä oli mahdollista tarkentaa ennen haastattelua. Haastattelin tutkimustani varten yhdeksää yrityksen perustajaa tai yrityksen edustajaa Nokian Neulomosta, Papu Designista, Uhana Designista ja Varustelekasta. Kuvaus haastatteluaineistostani on tiivistetty taulukkoon 3, johon haastateltavat on listattu aakkosjärjestyksessä sukunimen mukaan.



Taulukko 3. Haastatteluaineiston tiedot.

Haastateltava	Ajankohta	Paikka	Kesto	Litteroitua aineistoa
Kaisa Hoikkala, Nokian Neu-lomo	21.12.2017	Papun toimistolla	49:03 min	6 sivua
Leena Huuskonen, Papu De-sign Oy	20.11.2017	Papun toimistolla	53:19 min	7 sivua
Suvi Jokinen, Varusteleka	30.11.2017	Varustelekan toi-mistolla	47:35 min	7 sivua
Anne-Mari Lehtonen, Papu Design Oy	15.11.2017	Tampereen yliopis-ton ryhmätyötila	49:04 min	6 sivua
Valtteri Lindholm, Varusteleka	30.11.2017	Varustelekan toi-mistolla	1:00:13 min	10 sivua
Marika Snellman, Nokian Neu-lomo	4.12.2017	Skypen välityksellä	46:50 min	7 sivua
Heidi Soikkeli, Uhana Design	13.12.2017	Uhana Designin kaupalla	30:52 min	4 sivua
Mira Vanttaja ja Hanna Virka-mäki, Uhana Design	12.12.2017	Uhana Designin toimistolla	1:14:47 min	7 sivua

Taulukosta 3 on nähtävissä, että kaikki haastattelut toteutettiin marras-joulukuussa 2017. Seitsemän haastattelua toteutettiin kasvokkain ja yksi Skypen välityksellä haastateltavan kiireisen aikataulun takia. Viisi kahdeksasta haastattelusta toteutettiin haastateltavien työpaikoilla ja kaksi muissa rauhallisissa sisätiloissa. Skype-haastattelussa yhteys toimi häiriöttä. Yksi haastatteluista toteutettiin niin, että paikalla olivat samanaikaisesti yrityksen molemmat perustajat, sillä he kokivat voivansa täydentää toistensa vastauksia. Tämän he tekivätkin. Muut seitsemän haastattelua toteutettiin yksilöhaastatteluina.

Kaikki kahdeksan haastattelutilannetta olivat rentoja ja keskustelunomaisia. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin avoimesti ja kuvailevasti, ja monesti he ajautuivat kertomaan myös teemojen ulkopuolisista aiheista. Vaikka haastattelua ohjailtiin etukäteen asetettujen haastatteluteemojen mukaisesti, sallittiin teemahaastattelulle ominaiseen tapaan haastatteluissa myös oma, polveileva pohdiskelu. Yhdeksästä haastateltavasti neljä oli yrityksen perustajajäseniä ja viisi yrityksen työntekijöitä. Työntekijät toimivat markkinointi-, viestintä- ja asiakaspalvelutehtävissä. Haastateltavista kaksi pohti aluksi sopivuuttaan haastateltaviksi, mutta haastattelun lopussa molemmat kokivat osanneensa pohtia käsiteltyjä teemoja. Seitsemän yhdeksästä haastateltavasta mainitsi jossain vaiheessa haastattelua kysymysten olevan vaikeita, mutta lähinnä siksi, että ne asettivat heidät pohtimaan yrityksen toimintaa perusteellisesti. Osa haastateltavista toivoi, että

kysymykset lähetettäisiin heille jälkikäteen, jotta he voisivat hyödyntää niitä lähiaikoina oman toimintansa kehittämiseen.

Haastatteluissa ei tietoisesti käytetty käsitettä *osallistava sidosryhmädialogi*, sillä se olisi saattanut hämmentää haastateltavia. Tästä johtuen puhuttiin yrityksen ja kuluttaja-asiakkaan välisen keskustelun merkityksestä. Jokaisen haastattelun lopussa haastateltavalle avattiin osallistavan sidosryhmädialogin määritelmä, ja haastateltavat saivat pohdita, miten määritelmä heidän kohdallaan toteutuu. Haastateltaville kerrottu määritelmä on muodostettu aiemman kirjallisuuden pohjalta:

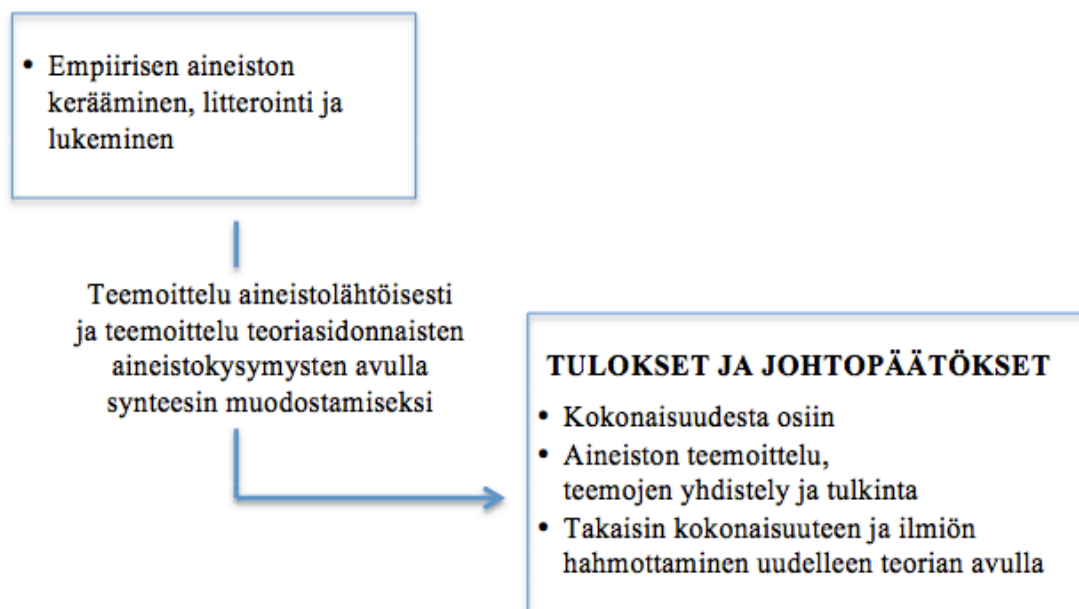
*”Tässä tutkimuksessa osallistavalla sidosryhmädialogilla tarkoitetaan sellaisia viestinnän tapoja, menetelmiä ja käytäntöjä, joilla yritys pyrkii saamaan kuluttajia mukaan dialogiin kanssaan. Osallistaminen on yrityksen näkökulmasta tietois- ta mukaan ottamista. Osallistava sidosryhmädialogi on muun muassa yksi yritys- vastuuviestinnän muoto, merkityksen antamista tuotteille, puhumista, kuuntelemis- ta, arvostavaa mahdollisuus tuoda esiin erilaisia mielipiteitä, mahdollisuus vai- kuttaa ja vakuuttaa, emotionaalista, tiedon vaihtamista ja hankkimista, halua op- pia siitä mitä on kuullut ja erimielisyyksien ratkomista.”*

### 3.4 Haastatteluaineiston analyysin toteutus

Laadullinen tutkimus on monivaiheista ja siihen sisältyy kuvailua, analyysia ja syntee- siä läpi tutkimusprosessin (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 143). Hyödynnän tutkimuksessani teoriasidonnaista sisällönanalyysimetodia, jossa painottuvat niin teoria- kuin aineis- tonäkökulmat. Tavoitteenani on etsiä ja tiivistää tutkimuksen empiirisestä aineistosta merkityksiä, yhtäläisyyksiä ja eroja, jotka sitten kytken aikaisempiin tutkimustuloksiin ja teorioihin. (Tuomi & Sarajärvi, 2003, 95, 103; Vilka, 2005, 140; Eskola & Vasta- maki, 2015, 188–189.) Empiirisen aineiston analyysiani sekä siitä tehtävien tulosten ja johtopäätösten muodostamista ohjaavat aiemmat tutkimustulokset. Teoria antaa siis tukea aineistostani tehdyille löydöille, ja pyrin tekemään tutkittavasta ilmiöstä tiiviste- tyn kuvauksen, joka kytkeytyy laajempaan kontekstiin ja aiempiin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2003, 94, 98, 105.) Näin ollen tutkimukseni analyysi on yhtäältä induktiivista, eli teen aineistolähtöisistä tulkinnoista päätelmiä, ja toisaalta abduktiivis-

ta, eli todennan kirjallisuuskatsauksesta löytämiäni ajatuksia aineiston avulla (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 136).

Litteroin haastatteluaineistoni läänitallenteesta viikon sisään haastattelun tekemisestä. Tein huomioita litteraatteihin, mikäli haastateltava piti pitkiä taukoja tai nauroi, sillä saavutan näin tutkittavasta asiasta mahdollisimman tarkan ymmärryksen. Lisäksi merkinnät muistuttavat myöhemmin, millä tavalla haastateltava on vastannut kysymykseen. Kahdeksasta haastattelusta analysoitavaa on yhteensä 54 sivua. Haastatteluiden litteroinnin jälkeen luin empiirisen aineiston läpi huolellisesti useaan otteeseen, tein siitä muistiinpanoja ja otin talteen sellaisia sitaatteja, jotka kuvaavat osuvimmin tutkimusongelmaani. Olen hyödyntänyt sitaatteja luvussa neljä, ja olen tiivistänyt sitaatteja ottamalla niistä pois täytesanoja ja toistoa. Leikkaamista kuvataan ”- ” merkinnällä. Sitaattien lopussa olevat merkinnät, kuten H1 ja H2, ovat satunnaisessa järjestyksessä suhteessa taulukkoon 3. Ensimmäinen haastateltava ei siis ole H1, eikä viimeinen H8. Kuviossa 4 kuvaan tutkimukseni vaiheita analyysistä tuloksiin Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 144) mallia mukaillen.



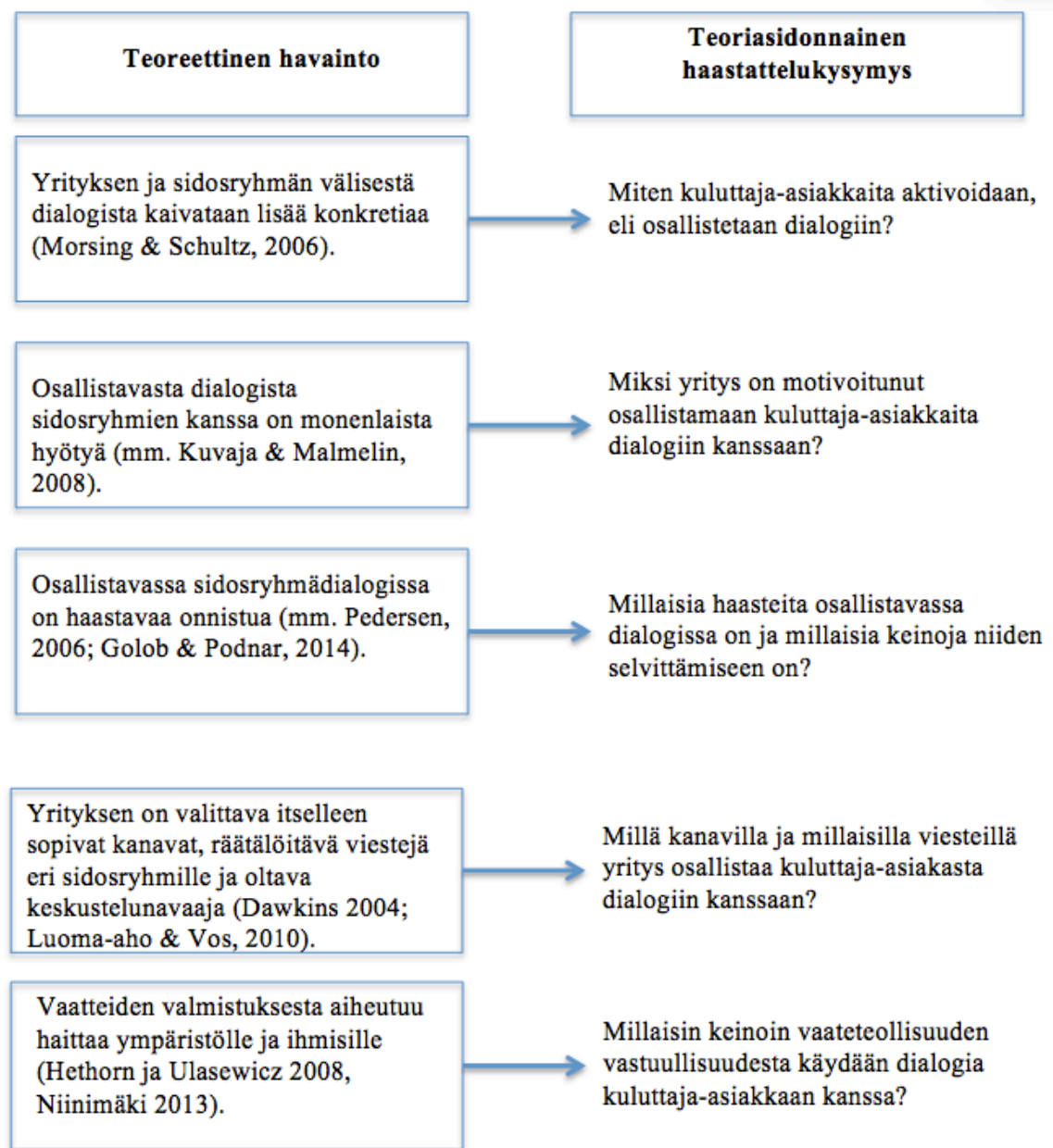
Kuvio 4. Haastatteluaineiston käsittely analyysistä tuloksiin (mukaillen Hirsjärvi & Hurme 2011).

Tutkimukseni sisällönanalyysissä oli kaksi erillistä vaihetta, kuten kuvioista 4 käy ilmi. Teoriasidonnaiselle sisällönanalyysille tyypilliseen tapaan tutkimuksessani tarkasteltiin kirjallisuuskatsausta ja empiiristä aineistoa ensin erikseen omina kokonaisuuksinaan, ja vasta tämän jälkeen yhdistelin niitä toisiinsa (Tuomi & Sarajärvi, 2003, 98). Litteroinnin ja huolellisen lukemisen jälkeen teemoittelin empiirisen aineiston ensin aineistolähtöisesti. Sen jälkeen yhdistelin ja tiivistin aineiston uudelleen teoriasidonnaisten aineistokysymysten avulla takaisin kokonaisuudeksi, lopullisiksi teemoiksi ja tuloksiksi. Näitä tuloksia tarkastelin myös uudelleen teorian kautta.

Teemoittelussa laadullinen aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan. Tämän jälkeen tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa on mahdollista vertailla. (Tuomi & Sarajärvi, 2003, 95–96.) Jaoin aineiston ensimmäisessä analyysivaiheessa haastatteluista löytämäni samankaltaisuudet ja eroavaisuudet sekä säännönmukaisuuksiin en poikkeavuudet eri kattoteemojen alle. Aluksi teemoja oli useita, jotta pystyin käsittelemään haastateltavien näkökulmista mahdollisimman monta, mutta karsin ja yhdistelin niitä tutkimusongelmani kannalta olennaisiin teemoihin hyödyntäen teemahaastattelurunkoa. Yhtenäisistä vastauksista muodostin pelkistetyt, vastauksia kuvaavan teeman. Tavoitteenani oli tässä vaiheessa kuvailla ja ymmärtää empiiristä aineistoa.

Tämän jälkeen teemoittelin aineiston teorian pohjalta muodostettujen aineistokysymysten avulla. Teoria on ohjannut jo aiemmin teemahaastattelurunkoni rakentamista. Tavoitteenani on havainnoida, löytyykö vaatealan yritysten kokemuksista yhteneväisiä piirteitä aiemman yritys vastuuviestinnän ja osallistavan sidosryhmädialogin kirjallisuuden kanssa. Teemoittelu on luokittelun kaltaista, mutta siinä painottuu se, mitä kustakin teemasta on sanottu (Tuomi & Sarajärvi, 2003, 95).

Rakensin kysymykset teemahaastatteluihin ja aineistolle aiemmasta kirjallisuudesta ja tutkimuksesta tehtyjen keskeisten huomioiden perusteella. Kuviossa 5 esittelen, miten teoriasidonnaiset aineistokysymykset on rakennettu.



Kuvio 5. Teemahaastatteluihin rakennetut teoriasidonnaiset aineistokysymykset.

Aineistolähtöisen teemoittelun jälkeen teemoittelin aineiston teoriasidonnaisten aineistokysymysten avulla. Näin muodostuivat tutkimukseni lopulliset teemat, joista yksi esimerkki on havainnollistettu taulukossa 4. Koko teemoitteluprosessi on kuvattu liitteessä 2.

Taulukko 4. Haastattelujen teemoittelu.

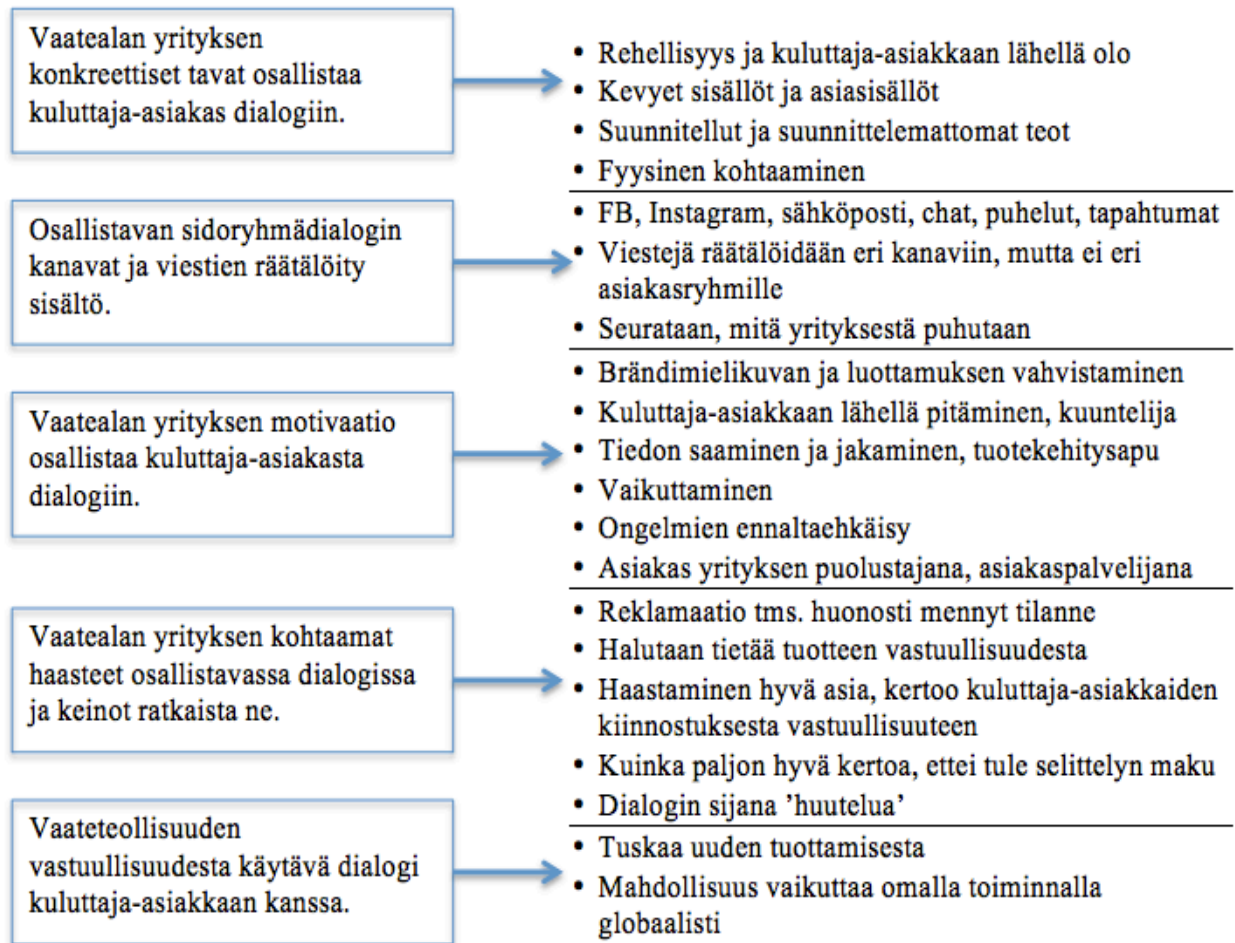
<b>Aineistolähtöiset teemat</b>	<b>Teoriasidonnaiset aineistokysymykset</b>	<b>Lopulliset teemat</b>
Haasteet kuluttaja-asiakkaan kanssa ja ongelmatilanteiden ratkaisu	Millaisia haasteita osallistavassa dialogissa on ja millaisia keinoja niiden selvittämiseen on?	Vaatealan yrityksen haastavat tilanteet asiakkaan kanssa
Kuluttaja-asiakas aloittaa itse dialogin		
Vaatealan yrityksen ahdistus vaateteollisuuden ongelmista	Millaisin keinoin vaateteollisuuden vastuullisuudesta käydään dialogia kuluttaja-asiakkaan kanssa?	

Luvussa neljä esitän analyysin tulokset sekä tarkastelen empiirisen aineiston lopullisia teemoja suhteessa kirjallisuuskatsaukseen. Viimeisessä luvussa esitän tutkimuksen johtopäätökset ja analysoin, vastasivatko ne tutkimuskysymyksiin.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 Tapausyritysten haastattelujen analyysi

Tässä kappaleessa jäsentelen haastatteluaineistoa sekä kuvailen siitä ilmi tulleita yhteneväisyyksiä, eroavaisuuksia ja merkityksiä. Ne vastaavat osaltaan tutkimuskysymyksiini siitä, millaista tekstiilialan yritysten ja kuluttaja-asiakkaan välinen osallistava si-dosryhmädialogi on ja miksi tutkimukseni tapausyritysedustajat ovat motivoituneita käymään osallistavaa dialogia kuluttaja-asiakkaidensa kanssa. Olen luokitellut haastatteluaineiston viiden teoriasidonnaisen aineistokysymyksen avulla, jotka käyn läpi sitaattien tukemana. Haastateltavien sitaattit ovat satunnaisjärjestyksessä suhteessa tauluk-koon 3. Merkintä H1 ei siis vastaa taulukossa 3 ensimmäisenä ollutta haastateltavaa eikä H8 viimeistä haastateltavaa. Ensimmäisen analyysivaiheen löydökset on tiivistetty kuvioon 6.



Kuvio 6. Haastatteluaineiston analyysi.

#### 4.1.1 Konkreettiset tavat osallistaa kuluttaja-asiakas dialogiin

Ensimmäisen kysymyksen avulla haluan ymmärtää niitä keinoja, joilla tapausyritysten edustajat osallistavat kuluttaja-asiakkaita dialogiin kanssaan. Jotta voidaan ymmärtää konkreettisia tapoja osallistaa kuluttaja-asiakas dialogiin, on ymmärrettävä yrityksen toimintaan vaikuttavat arvot. Kaikista haastatteluista kävi ilmi, että liiketoimintaa ohjaavat arvot toimivat myös asiakkaan kanssa käytävän dialogin selkärankana. Niin kaikessa toiminnassa kuin kuluttaja-asiakkaan kohtaamisessa korostuivat rehellisyys ja läpinäkyvyys. Lisäksi haluttiin pysyä mahdollisimman lähellä kuluttaja-asiakasta, ja moni haastateltavista puhui kaverillisen suhteen rakentamisen tärkeydestä. Kaksi haastateltavista kiteytti aktiivisen hyvien puolella taistelemisen ohjaavan kaikkea yrityksen toimintaa. Haastateltavista viisi pohti edellä kuvaillun nivoutuvan jokaiseen päivään ja



työtehtävään. Seuraavassa lainauksessa tiivistyy liiketoimintaa ohjaavien arvojen vaikutus kuluttaja-asiakkaan kanssa käytävään dialogiin:

*”Läpinäkyvyys ja tasa-arvo, eettisyys - - halutaan asiakkaalle kertoa niinku asiat on, pysytään läpinäkyvänä siinä viestinnässä.” (H7)*

Jokainen haastateltava koki yrityksen suhteen kuluttaja-asiakkaaseen olevan jo vuorovaikutteinen sosiaalisen median tuoman matalan kynnyksen ansiosta. Dialogiin osallistamisen keinoissa erottui selkeästi kaksi erilaista tyyliä. Ensimmäinen niistä on helpot, kevyet sisällöt. Helppoja keinoja osallistaa kuluttaja-asiakas dialogiin ovat erilaiset kilpailut ja arvonnat, joihin sisältyy usein pieni kannustin, kuten tuotepalkinto. Kaikki yritykset kertoivat järjestävänsä arvontoja ja kilpailuja, toiset useammin ja toiset harvemmin. Nämä tavat tiedostettiin helpoiksi keinoiksi aktivoida kuluttaja-asiakas ja olevan ”kivoja silloin tällöin”. Kevyille sisällöille yhteistä on se, että paikkana toimii sosiaalinen media, osallistuminen on nopeaa, eikä se vaadi kuluttaja-asiakkaalta suurta ponnistusta. Esimerkkinä tällaisesta vaivattomasta osallistamisesta on pyytää asiakasta kertomaan mielipiteensä uuden malliston kivoimmasta tuotteesta tai klikkaamaan kyselyyn, minkä värisen tuotteen toivoisi seuraavaksi olevan. Kannustimena toimii esimerkiksi tuotteen voittaminen. Yritys käy usein kommentoimassa tai tykkäämässä kuluttaja-asiakkaan vastauksesta.

Toinen dialogiin osallistamisen keino ovat asiasisällöt. Haastatteluaineiston perusteella asiasisällöiksi tutkimuksessani voidaan luokitella sellaiset dialogiin osallistamisen keinot, joissa yritysedustaja avaa keskustelun tekemällä esimerkiksi Facebook-päivityksen, kuluttaja-asiakkaan on vastatakseen nähtävä vaivaa, eli käytettävä aikaa, ja yritys reagoi kuluttaja-asiakkaan kommentteihin. Keskustelun avaaminen voi sinänsä olla tietoista tai tiedostamatonta, koska kaikki tietoisesti dialogiin pyrkivät kysymykset eivät kerää kommentteja, kun taas toiset voivat saada kommenttivyöryn, vaikkei dialogisuuteen ollut alun perin tarkoitus. Yksi haastateltavista korostikin yrityksen aktiivisuuden merkitystä havainnoida sosiaalisen median kommenttivirrasta kuluttaja-asiakkaan halua lähteä dialogiin jostain asiasta. Haastatteluaineistossa asiasisältöjä ovat kehitysehdotusten pyytäminen toiminnan parantamiseen, kuluttaja-asiakkaan osallistaminen tuotekehitykseen, kuluttaja-asiakkaan osallistaminen ajankohtaiseen ilmiöön ja kuluttaja-asiakkaan aktivointi dialogiin tiedon jakamisen keinoin. Alla olevissa lainauksissa korostuvat nämä piirteet.

*”Jos kysytään, ni kysytään ihan aiheesta. - - mitä haluaisitte tuotteisiin ja täs on meidän suunnitelma, mitä mieltä ootte siitä. Sit ollaan saatu hyvää ja arvokasta palautetta. - - muun muassa toi, - -, et asiakkaat on tietoisia mikromuovista ja siitä, miten omat vaatteet vaikuttaa mikromuovin kertymiseen ni tuli siitä, et esiteltiin meidän tuotteita ja kysyttiin, et nyt on aika sanoa, jos te haluutte jotain tähän näin ni sit siel tuli useemmalta ihmiseltä toi mikromuoviasia.” (H6)*

*”Alkuun oli tämmönen suunnittelijatiimi ajatus, eli kysyttiin - - hyvin tarkkoja kysymyksiä, - - minkä tyyppisiä tuotteita he haluaisivat. Sai lähettää avoimia pyyntöjä, sieltä tuli sketchejä ja kaiken näköistä.” (H4)*

*”Nyt me yritetään nostaa esiin enemmän meidän materiaalivalintoja ja perusteluja niille. Nythän hyvän vastaanoton sai, tein vähän aikaa sitten meidän Tencel-materiaalista noston. - - ihmiset tuntu ottavan sen vastaan tosi hyvin, ei koettu puisevaksi opettamiseksi. Se oli selkeesti mielenkiintoinen tieto ja ehkä uus materiaali monille.” (H8)*

Luonnollisia kuluttaja-asiakkaan osallistamisen hetkiä vaatealan yrityksille olivat uuden malliston ennakkoherkutus sekä malliston julkaisu. Ennakkoon saatettiin uudella suosikeja tai pyytää jakamaan muistoja malliston teemaan liittyen. Yksi haastateltavista kertoi, että malliston yhteyteen rakennettiin tasa-arvoa edistävä kampanja, jossa kuluttaja-asiakkaita pyydettiin kertomaan omia voimallaneita. Kuluttaja-asiakkaat lähtivät tempaukseen mukaan hyvin, ja kuvat ja lauseet laitettiin joksikin aikaa kaupan näyteikkunaan. Tämä osallistamisen tapa pyrkii antamaan kuluttaja-asiakkaalle tuotteen suhteen syvemmän merkityksen, mikä näkyy alla olevasta lainauksesta:

*”Haluttiin sillä just tuoda naiseuden moninaisuutta esiin. - - Tavotteena myös, et ihmiset saa meidän tuotteista lisää itsevarmuutta ja hyväksyy itensä semmosina kuin on. Vaikkei niitä suoraan vaatteeseen tuoda. - - Ihmiset sais semmosia asioita, iloa arkeensa vähän lisää.” (H3)*

Haastatteluaineiston perusteella keskeiseksi tavaksi osallistaa kuluttaja-asiakas dialogiin mainittiinkin teot, jotka saattoivat olla suunnitelmallisia, mutta enimmäkseen yllättäen ilmaantuvia asioita. Suunnitelmallinen teko oli esimerkiksi vetää yksittäinen tuote pois myynnistä, koska tiedostettiin, että vaatteesta irtoaa pesuveteen mikromuovia, joka kul-

keutuu ympäristöön. Suunnittelematon teko oli usein yrityksestä itsestään riippumaton tilanne, kuten valmis tuote, joka ei vastannut yrityksen käsitystä laadusta. Molemmissa tavoissa ratkaisevaa oli uskollisuus omille arvoille sekä rehellisyys, joka keräsi myös kuluttaja-asiakkailta kiitosta, kuten seuraavista lainauksista käy ilmi:

*”Meillä tuli mallistossa semmonen kuosi - - , joka ei vastannu meidän käsitystä siitä laadusta, mikä me halutaan tarjota asiakkaalle. - - vedettiin se pois myynnistä ja siitä tuli tietysti tappiota, mutta se oli ainoa asia, mitä voidaan tehdä.” (H1)*

*”Meillä oli tossa syksyn mallistossa [tuotteita], joissa oli väärä lappu, siinä luki made in Finland, vaikka ne oli made in Estonia. Siittä tiedotettiin meidän somessa, Facebookissa ja Instagramissa sen takia, että ei haluta huijata asiakkaita. Pidetään se läpinäkyvyys ja kerrotaan, miten se asia oikeesti on. - - Saatiin hyvin selitettyä se asia, et minkä takia tuotantokapasiteetti ei riitä Suomessa. - - Kun kertoo, miten asia on ni sit myös ihmiset ymmärtää, et totta kai - - ja saatiin vinkkejä suomalaisista paikoista ja kannustavia viestejä.” (H7)*

*”Esimerkiks toi asbestinaamarin takaisinvento. Et se sai hirveen positiivisen vastauksen ja just ne kääntyy voitoiks. - - Ku ollaan tarpeeks läpinäkyvii ja selitetään ne asiat ni sit se menee läpi. Siinä näkyy myös, et kun sä luotat siihen, et se ihminen on älykäs ja kerrot kaiken auki ni se osaa muodostaa sen saman kokonaiskäsityksen kuin sinäkin ja päästään positiiviseen lopputulokseen.” (H6)*

Edellä mainituissa teoissa keskeistä on luottamus kuluttaja-asiakkaaseen. Rehellinen kohtaaminen ja tietoa sisältävä, perusteltu vastaus siihen, miksi jotakin tehdään herätti ainakin tutkimukseni yritysedustajien mukaan kuluttaja-asiakkaissa ymmärrystä ja positiivisia reaktioita.

Sosiaalisen median lisäksi kaikki haastateltavat mainitsivat kasvokkain tapahtuvan dialogin yhdeksi tavaksi osallistaa kuluttaja-asiakas dialogiin. Fyysisiä kohtaamisia kuluttaja-asiakkaan kanssa on pääosin kivijalkakaupalla ja erilaisilla messuilla. Yksi yritys oli järjestänyt avoimen keskustelutilaisuuden kuluttaja-asiakkailleen vaateteollisuuden vastuullisuuteen liittyen.

Kaiken kaikkiaan tapoja osallistaa kuluttaja-asiakas dialogiin oli useita. Kaikki tavat koettiin yhtä tärkeiksi ja niitä oli hyvä käyttää tasapuolisesti. Mainittavan arvoista on,

että vain yksi haastateltavista kertoi käyttävänsä kirjoitettujen tekstien lisäksi osallistamisen muotona videoita. Hän kuitenkin kertoi, että juuri ne olivat kuluttaja-asiakkaiden keskuudessa suosittuja. Tiedossa kuitenkin on, että kaikki tapausyritykset ovat tehneet videoita niin markkinointiin, kuin Instagramin tarinat -osioon, mutta niitä ei mahdollisesti ole osattu hyödyntää osallistamiseen. Samaten vain yksi haastateltavista mainitsi kuluttaja-asiakkaan kohtaamispaikaksi Pop-Up -kaupan, mutta muillakin tapausyrityksillä tiedetään olleen Pop-Up -kauppoja. Blogoja osallistamistapana ei mainittu ollenkaan, vaikka yksi haastateltava kertoikin kirjoittavansa sitä. Oli tapa sitten tyylillisesti kepeä tai asiapitoinen, haastateltavista jokainen korosti kuluttaja-asiakkaan kuulluksi tulemisen kokemusta ja vaikuttamisen mahdollisuutta. Voidaankin kiteyttää, että kaikilla osallistamisen tavoilla rakennettiin suhdetta kuluttaja-asiakkaaseen ja ilmaistiin, että yritykseen saa yhteyden ja sen kanssa voi keskustella.

#### **4.1.2 Dialogiin osallistamisen kanavat ja osallistamisen suunnitelmallisuus**

Kaikki tutkimukseni haastateltavat nimesivät tärkeimmiksi kuluttaja-asiakkaan kanssa käytävän dialogin kanaviksi Instagramin sekä Facebook-seinän ja -inboxin. Facebook nähtiin suomalaisten kuluttaja-asiakkaiden kanavana ja Instagram kansainvälisenä kanavana. Neljästä yrityksestä kaksi mainitsi sosiaalisen median kanavista myös Twitterin ja LinkedInin, mutta niiden käyttö ei ole ollut aktiivista kuluttaja-asiakkaan osallistamisen kannalta. Muita dialogiin käytettyjä kanavia olivat chat-ikkuna, sähköpostit ja puhelut sekä tapahtumat, joissa dialogia käydään muista poiketen kasvokkain.

Osallistavien viestien suunnitelmallisuus herätti haastateltavissa moninaisia ajatuksia. Yhtäältä suunnitelmallisuus oli asia, jota haluttiin omassa toiminnassa kehittää ja toisaalta koettiin, että ”*parhaat jutut*” ovat syntyneet nopeasti päätetyistä ja kirjoitetuista asioista. Jokaisella yrityksellä on sosiaalisen median viestinnästä vastaava henkilö, mutta ainakin kaksi yritystä kertoi pyörittävänsä asiasisällöllisiä viestejä yhdessä tai luetuttavansa ne tarkastusmielessä toisella silmäparilla ennen julkaisua.

Haastateltavat pohtivat viestien räätälöintiä eri kuluttaja-asiakkaille ensisijaisesti oman työnkuvansa kautta. Asiakaspalvelutyössä olevat henkilöt korostivat yrityksen persoo-

nallista ääntä käydessään dialogia kuluttaja-asiakkaan kanssa. Viestejä on räätälöitävä myös maakohtaisesti niin kuin tästä lainauksesta käy ilmi:

*”Siellä on omat kulttuuripiirteet, jotka näkyy vahvasti siin sähköpostiviestinnässä ja some-viestinnässä. - - Jenkeillä vahvasti se, et sähköposti on kirje, - - . Et jos suomalaiselle vastaa ”ei valitettavasti ole, piste” ni jenkeille se on tylyä. - - et muistetaan käyttää suomalaisista korulauseilta tuntuvia lauseita.” (H2)*

Kysymys viestien räätälöinnistä eri kuluttaja-asiakkaille sai haastateltavat pohtimaan myös asiakaskuntaansa. Osa yrityksistä tunnisti asiakaskunnastaan eri asiakassegmenttejä, mutta eivät kokeneet, että viestejä pitäisi kuitenkaan räätälöidä eri ihmisille. Sen sijaan luotettiin omiin vahvuuksiin ja oman brändin persoonalliseen kieleen. Eri asiakasryhmien sijaan haastateltavista neljä korosti viestin räätälöimistä jokaiseen kanavaan sopivaksi, kuten seuraavassa lainauksessa hyvin tiivistetään:

*”Ei me tungeta samaa paskaa joka paikkaa. Se on tutkitustikin huono idea.” (H6)*

Tapausyritysten haastateltavista lähes kaikki mainitsivat tässä kohtaa myös sen, että eri kanavissa liikkuu eri asiakassegmenttejä. Kun yritys siis räätälöi viestin tiettyyn kanavaan sopivaksi, se samalla räätälöi, kenties tiedostamattaan, viestin myös tietylle asiakasryhmälle sopivaksi niin kuin alla olevassa lainauksessakin kuvaillaan:

*”Facebookissa sä pystyt tuomaan niitä tarinoita enemmän, - - ja Instagram tuo siitä toimintaa sitte vaatteen ja kuvien kautta. - - Joka mediahan on vähän erilainen. Et eri medioissa on eri kohderyhmät, siel liikkuu eri ihmiset.” (H4)*

Dialogin osallistamisen kanavista keskusteltaessa tapausyrityksistä kahdessa otettiin esiin yrityksestä muualla käytävän dialogin seuraaminen aktiivisesti. Toinen näistä kahdesta kertoi huomioivansa keskustelun, jota yrityksestä käydään. Haastateltava ei kuitenkaan osallistu keskusteluun yrityksen nimissä, vaikka se voisikin hänen mielestään olla hyvä asia. Se voisi haastateltavan mielestä olla kuitenkin hyvä asia. Keskusteluja seurataan esimerkiksi yrityksen kannalta oleellisissa, suljetuissa Facebook-ryhmissä ja yrityksestä esitetyistä mielipiteistä saatetaan käydä dialogia yrityksen sisällä. Toinen yritys tarjoaa sidosryhmille omat keskustelualustansa ja pyrkii myös aktiivisesti kannustamaan siellä keskustelemiseen. Aktiivisen osallistujan roolin ja sen mahdolliset hyödyt osoittaa seuraava lainaus:

*”Mä googletean joka päivä, et oks Varustelekasta mainittu mitään netissä - - ja saatan mennä sinne keskustelemaan. - - Mun mielest on hirveen tärkeitä, et osallistuu myös niden kommenttiketjujen tai tämmösten sisältöön tai jos vaik jossain foorumeilla puhutaan meist niin jos mä kirjoitan vastineen johonki, mitä joku on kirjoittanu ja sen näkee ehkä 100 ihmistä sen mun vastineen. Se on hirveen tärkeit, koska niistä sadast ihmisest saattaa 80 olla meiän asiakkaita. Jos mä muutan heidän mielipiteen tiettyyn suuntaan, he lähtee kertoo sitä mun sanomaa. Toi Ylilauta on ollu hyvä esimerkki siitä, et siel haukuttiin, epäiltiin Varustelekaa ja siel oli teesinä, et kun Varustelekasta tuli iso ni siitä tuli kaupallinen ja aitous katosi. Menin sinne itse henkilökohtaisesti omalla naamallani sanoo, et ei ole totta ja sit mä kävin hyvin konkreettisii esimerkkei läpi - -.” (H6)*

Edellä esitetyn pohjalta voidaan kiteyttää, että tutkimukseni yritysedustajat eivät koe tarpeelliseksi räätälöidä viestejä eri ihmisille, mutta eri kanaviin kylläkin. Toisaalta osa yritysedustajista kokee, että suunnitelmallisuus olisi hyvä asia, ja yhtäältä ollaan huomattu, että mielenkiintoisimmat jutut syntyvät yllättäen. Vaikka kahden tapausyrityksen edustajat kertoivat seuraavansa kuluttaja-asiakkaiden keskinäistä keskustelua yrityksestä, on toki mahdollista, että kahden toisenkin tapausyrityksen edustajat googlaavat tai ovat joskus googlanneet, mitä heistä puhutaan. Tämä ei vain tullut esiin haastattelussa. Aineistosta kävi selväksi, että kuluttaja-asiakkaiden keskinäisen dialogin seuraaminen ja dialogiin osallistuminen voivat tuottaa yritykselle suurtakin hyötyä.

#### **4.1.3 Motivaatio osallistaa kuluttaja-asiakasta dialogiin**

Haastateltavat mainitsivat useita hyötyjä selvitetessä yritysten motivaatiota ja syitä osallistaa kuluttaja-asiakasta dialogiin, ja kaikki kokivat, että ilman kuluttaja-asiakasta ei olisi yritystäkään. Vahva brändimielikuva on ylipätään rakennettu dialogin, tarinankerronnan avulla ja nyt positiivisina asioina osallistavan dialogin käymisessä pidetään brändimielikuvan vahvistamista ja keskinäisen luottamussuhteen sekä tunnesiteen lujittamista, kuten alla olevista lainauksista käy ilmi:

*”Se [keskustelu] pitää meidät lähellä kuluttajarajapintaa ja lisää - - luottamusta meidän yritystä kohtaan.” (H1)*

*”Joskus on aika henkeviäkin nää meidän keskustelut ihmisten kanssa. Ne haluaa kumppaniin, jonka kanssa, vaikka meilitse, pallotella yhdessä asioita ja tuntee itsensä tärkeeks, kuulluksi.” (H4)*

*”Asiakkaat kokee tulevansa kuulluksi ja et he voi käydä dialogii meiän kanssa ni sil on ihan mieletön vaikutus meiän brändiin. Me tullaan niinku niin paljon lähemmäs ihmisiä. - - Asiakkaat kokee meitä kohtaan isoja tunteita.” (H6)*

Lisäksi lähes kaikki haastateltavat kertoivat yrityksen saavan arvokasta tietoa osallistavan dialogin avulla paitsi tuotteiden, myös toiminnan kehittämisen suhteen. Kuluttaja-asiakkaalta pyydetyn palautteen pohjalta voidaan esimerkiksi hahmottaa, mikälaisia asioita ihmiset tarvitsevat, täydentää tuotetietoja tai parantaa verkkokaupan toimivuutta. Eriävät mielipiteet dialogissa koettiin hyödyllisiksi, sillä niistä saattoi ammentaa oppia omaankin ajatteluun.

Kaksi haastateltavista kertoi kuluttaja-asiakkaiden osallistamisesta yrityksen toimintamallien, kuten asiakaspalautusprosessien ja kiertotalousmallin kehittämiseen. Suurin osa tutkimukseni haastateltavista koki, ettei kuluttaja-asiakasta tarvita yrityksen vastuullisuustavoitteiden saavuttamiseen, vaikka heitä osallistettiin toimintamallien rakentamiseen. Yrityksen tehtäväksi nähtiin helppojen ja parempien vaihtoehtojen tarjoaminen kuluttaja-asiakkaalle. Seuraava lainaus kiteyttää tämän näkökulman hyvin:

*”Ei me niissä kysellä asiakkailta. Jos me rakennetaan meidän tuotevalikoima silleen, et siel ei oo epäeettisiä tuotteita ni sit niit ei voi ostaa meiltä. Et me tehdään niitä ratkaisuja paljon silleen, et miten me ylipäätään toimitaan firmana.” (H2)*

Hyötynä mainittiin myös etenkin vaateteollisuuteen liittyvän tiedon levittäminen kuluttaja-asiakkaille. Tiedon levittämisen yhteydessä neljästä tapausyrityksestä kolmen edustajat puhuivat lisäksi yhteiskunnallisesta kantaaottavuudesta, ja kaikki kolme käyttivät kantaaottavuudesta esimerkkinä vähemmistöjen oikeuksien parantamista ja tasa-arvoista avioliittolakia. Yhteiskunnallinen vaikuttaminen koettiin kaikissa tapausyrityksissä niiden velvollisuudeksi, vaikka kahdella tapausyrityksistä oli vielä suunnittelun ja kehityksen alla, millaisiin aiheisiin yritys haluaisi tulevaisuudessa ottaa kantaa puolustamalla tai vastustamalla. Kaksi haastateltavista harmitteli, etteivät jotkut yritykset uskalla ottaa kantaa, koska eivät halua loukata ketään. Kaikki tapausyritysedustajat uskoivat, että

niiden kuluttaja-asiakkaat tietävät, millaisia arvoja heidän yrityksensä edustaa ja että kuluttaja-asiakas samaistuu yrityksen arvoihin. Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että tapausyritysten edustajat kokivat rehellisyyden ja läpinäkyvyyden myös kantaaottavien dialogiavausten kulmakivinä. Alla olevat lainaukset kuvastavat vastauksia osallistavan dialogin hyödyistä:

*”Se kuuluu omaan arvomaailmaan, et niitä muutoksia pitää ite aktiivisesti tehdä. - - Toki haluttais vaikuttaa peruskansalaisen ajatusmaailmaan siitä, että yhä enemmän ihmisiä kiinnostais, missä ne [tuotteet] on tehty, jotta sit myös isommat firmat alkais tehdä asioita sen eteen et niil on tehtaot kunnossa ja työntekijöitten olot kunnossa.” (H3)*

*”Yrityksellä on enemmän valtaa kuin yksityishenkilöllä ja saa paremmin äänensä kuuluviin, etkun on tommonen tilaisuus et on monta tuhatta seuraajaa somessa, et voi jakaa sitä infoo ja pystyy kertoo, se on ihan mieletönt. Jotkut ei uskalla tehdä sitä, koska ne pelkää, että pelottaa asiakkaita pois.” (H7)*

*”Kyllä me toivotaan, että me pystyttäis itse vaikuttamaan mielipiteisiin. Nyt kun on muutenkin vastuullinen vaatevalmistus ja tekstiiliteollisuuden epäkohdat saaneet paljon julkisuutta, ni totta kai toivotaan, et voitais olla mielipidevaikuttaja siinä asiassa.” (H8)*

Motiivina dialogin käymiseen koettiin ongelmatilanteiden ennaltaehkäisy. Ongelmia voiaistia etukäteen, kun omat kuluttaja-asiakkaat tunnetaan. Vastaavasti kuluttaja-asiakkaat kertovat herkemmin tuntemuksiaan tutulle yritykselle. Tämä kiteytyy hyvin seuraavassa lainauksessa:

*”Jos me tehään virhe ni sit sielt tulee viesti, et tää ei oo hyvä - - et meni vähän yli, - - tiedettin et nyt voidaan lopettaa, et nyt tää vitsi ei enää naurata. Ilman tommosta vastavuorosuutta ei sais tietää tommosia asioita. - - Me saadaan jatkuvaa pientä palautetta ja voidaan sen mukaan kehittää [omaa toimintaa].” (H6)*

Mielenkiintoinen huomio haastatteluaineistosta on kuluttaja-asiakkaiden keskinäinen dialogi, josta on hyötyä tapausyrityksille. Jokaisesta tapausyrityksestä vähintään toinen edustaja mainitsi sen kuluttaja-asiakkaiden kertovan heistä tutuilleen, toimivan yrityksen puolustajana tai jopa asiakaspalveluhenkisissä tehtävissä eli auttavan toisiaan. Haas-



tateltavista viisi toi esiin nämä näkökulmat. Ihmisten ymmärrettiin vertailevan sosiaalisessa mediassa keskenään paljon siitä, millaisia vastauksia ja kohtelua he yrityksiltä saavat. Kuluttaja-asiakkaiden kehu onnistuneista asiakaskokemuksista ja hyvistä tuotteista ovat tuoneet uusia asiakkaita ja näin ollen kasvua yrityksille. Kaksi haastateltavaa kuvaili yrityksellä olevan faneja. Esimerkit kuluttaja-asiakkaiden keskinäisestä dialogista tulevat parhaiten kuvailluiksi näissä lainauksissa:

*”Meidän asiakkaat on aika paljon semmosii, et ne auttaa toisiaan siellä. - - Ne aika paljon kommentoi mös keskenään ja löytää niit ratkasui.” (H2)*

*”Sit on se viestintä, missä me ei olla ollenkaan mukana, se asiakkaiden välinen viestintä, aiheena me, ni se on meille kans hirvittävän tärkeet ja me pyritään vaikuttaa siihen. Me vaikutetaan siihen niinku kaikella tällä - - me tehään työ hyvin.” (H6)*

*”Siellä on semmonen ilmiö - - , et ihmiset alkaa keskustella jopa keskenään silloin tällöin. Jos joku on laittanut sinne kritiikkiä tai moitteita, sinne saattaa helposti ilmaantua niitä puolustajia. - - Jossain vaiheessa joku kyseli allergiakysymyksistä ja että jos on vaikea kemikaaliherkkyys ja ennen kuin ehdin rutistaa tietoa - - niin toiset asiakkaat oli ehtiny vastata, että tämmönen potilas saa näitä jo ekalla pe-sulla käyttöön, et hän voi suositelle lämpimästi.” (H8)*

Yritysedustajat näkivät useita syitä osallistaa kuluttaja-asiakas dialogiin. Henkilökohtaiset arvot vaikuttavat paljolti osallistavien viestien laatuun ja henkilökohtaisen arvomaailman jakaminen oli yksi motivaatiotekijä osallistaa dialogiin.

#### **4.1.4 Haasteet osallistavassa dialogissa ja keinot ratkaista ne**

Neljännän kysymyksen kautta pyritään selvittämään yritysten kohtaamia haasteita kuluttaja-asiakkaan kanssa. Haastatteluaineiston perusteella voidaan sanoa, ettei yksikään haastateltavista kokenut itse dialogia haastavaksi, vaan päinvastoin yritysedustajat olivat tyytyväisiä siitä, että kuluttajat ottivat heihin yhteyttä. Se kertoi heidän mielestään läheisestä yhteydestä omiin kuluttaja-asiakkaisiinsa. Kaikki haastateltavat mainitsivat kuluttaja-asiakkaan yhteydenoton tulevan lähes poikkeuksetta yrityksen asiakaspalveluun tai

Facebookin inboxiin. Yhteydenottoja yritykseen voidaan aineiston perusteella sanoa olevan kahdenlaisia, kuten seuraavassa lainauksessa hyvin tiivistyy:

*”Yleensähan asiakaspalveluun otetaan siinä vaiheessa vast yhteyttä, kun hommat on jollain tapaa menny vähän vihkoon. - - jos verkkokaupassa kaikki sujuis virtaviivaisesti ja täydellisesti ni sit meit [asiakaspalvelijoita] ei tarttetais. - - Tuotteista aika usein kysellään niitä eettisyyteen liittyviä juttuja, jos niitä ei oo ilmoitettu. - - Esimerkiks merinovillasta kysytään tosi usein sitä, et mistä se tulee.” (H2)*

Huonosti mennyt asia kuluttaja-asiakkaan kohdalla oli tyypillisesti reklamaatiotilanne. Haastateltavista kukaan ei muistanut tai kuvaillut tilannetta, jossa kuluttaja-asiakkaan kanssa olisi joutunut tappelemaan, vaan kuluttaja-asiakkaan kanssa käyty dialogi päättyy miltei aina hyvään mieleen. Tähän vaikutti tapausyritysten oma kaverillinen, iloinen tyyli ja valmius auttaa kuluttaja-asiakasta kaikin keinoin. Lisäksi kuluttaja-asiakkaiden huomaamat puutteet, esimerkiksi tuotteen tiedoissa, olivat kaikkien yritysedustajien mielestä arvokkaita ja ne lisättiin tuotetietoihin.

Tapausyritysten edustajien mukaan heitä haastaneet kuluttaja-asiakkaat olivat tyytyväisiä saamiinsa vastauksiin, esimerkiksi tuotteen alkuperästä tai käytetyistä materiaaleista. Haastateltavat kokivat, että kuluttaja-asiakkaiden kysymyspiikki oli usein silloin, kun yritys oli ensin itse viestinyt esimerkiksi materiaaleistaan vastuullisuusnäkökulmasta. Tapausyritysten edustajat olivat itse tyytyväisiä siitä, että kuluttaja-asiakkaat reagoivat haastamalla heitä ja kysyvät yhä enenevässä määrin vaatteisiin liittyvistä vastuullisuusasioista. Tästä voi päätellä, että kuluttaja-asiakkaiden kiinnostus vaateteollisuuden vastuullisuutta kohtaan on kasvanut, vaikei haastaminen kovin syvälliseksi keskusteluksi etenekään. Tämä käy ilmi seuraavista lainauksista:

*”Siit tuli kyselyä, et miten ette voi pitää Suomessa ni sit ku vastas tarpeeks kattavasti ni eipä sielt tullu ainakaan vasta-argumentteja enää. Et ehkä siin on ollu joku sit et ”no niin totta”, on ajatellu asiaa enemmän. - - Kun ei oo sitä tietoutta siellä takana, et mikä oikeesti on tekstiiliteollisuuden tila Suomessa ni ei se mikään hirveen huikee oo.” (H3)*

*”Viikottain tulee useempii kysymyksii tuotteen alkuperistä. Ihmisii selkeesti näyt-  
täis kiinnostavan ne asiat. - - et ne kyl tavottaa niit ihmisii, jotka haluaa päättää sil  
kuluttamisel, et mihin tää maailma on menos. Mikä on ihan hyvä juttu.” (H2)*

Kaksi haastateltavista pohti haastavaksi sen, kuinka paljon kuluttaja-asiakas loppujen  
lopuksi tarvitsee tai haluaa tietoa siitä, miksi jokin asia on mennyt niin kuin se on men-  
nyt. Haastateltavat eivät halunneet, että kuluttaja-asiakkaalle jää yrityksestä selittelyn  
maku, kuten seuraavissa lainauksissa pohditaan:

*”Se on tavallaan se [haaste], että kuinka paljon kertoo. Haluaisi selittää, että  
”ymmärrätkö tästä syystä?”, mutta toisaalta - - ei kannata lähteä jokaista pikku-  
juttua selittämään. - - Ei se tarvitse sitä kaikkea tietoa taustalla.” (H5)*

*”He [asiakkaat]ei varmaan ymmärtäneet, kuinka iso operaatio... Tai siis miks he  
ymmärtäisivät, miks he tietäisivät, eivät tietenkään. Kun sä mietit kuluttajaa ni ei-  
hän se tiedä, mitä siellä takana tapahtuu, mitä se oikeasti vaatii, mitä siellä teh-  
dään, eikä se oikeestaan kuulukkaan. - - Mun mielestä sun ei pidä kertoa kaikkia  
back-office ongelmia kuluttajille, ei se heille kuulu, heidän kuuluu saada pakettin-  
sa ajallaan.” (H4)*

Kaikki yritysedustajat pohtivat dialogissaan olevan myös kehitettävää. Yksi haastatelta-  
vista mietti, ettei kaikkea kerrottavaa ole vielä osattu pukea oikeaan muotoon. Yhtäältä  
kaksi yritysedustajaa mainitsi, ettei esimerkiksi suomalaisia tuotantopaikkoja saisi pitää  
itsestään selvänä tietona, sillä kuluttaja-asiakkaalle kotimaisuus saattaa tulla edelleen  
yllätyksenä. Toisaalta yksi haastateltavista kertoi, että joitain yrityksen vastuullisuus-  
toimia pidetään niin itsestäänselvyyksinä ja arvomaailman ytimenä, ettei niissä huomata  
olevan mitään uutisoitavaa kuluttaja-asiakkaille.

Yksi yritysedustaja mainitsi, että asiakaspalvelutyön ohella haasteet kuluttaja-asiakkaan  
kanssa liittyvät välillä myös yrityksen laittamiin provokatiivisiin, kantaottaviin viestei-  
hin, joista saavat aikaan dialogia. Kuitenkin juuri virheen maailmassa osoittavissa vies-  
teissä tai provokatiivisissa kampanjoissa nähtiin mahdollisuus keskusteluun. Kaikkien  
neljän tapausyrityksen edustajat olivat valmiita vastaamaan kritiikkiin. Kolmen ta-  
pausyrityksen mukaan dialogi, oli se sitten tuote- tai kannanotto-postauksessa, ei lähes-  
kään aina päätynyt kunnon dialogiksi. Alla olevat lainaukset kuvaavat tilannetta hyvin:

*”Sit sielt tuli kritiikkiä ja se kritiikki oli tosi asiallista ja käytiin keskustelua ja otettiin se haaste vastaan, et käydään älyllist keskustelua tässä. Koska [kyse] oli julkisest Facebook keskustelut ni sitte ne kommentit ei ollukaan enää millään tavalla älyllisiä ja siit tulee se raja mulla vastaan, et jos niinku haluan käydä tätä keskustelua aiheesta ni en voi koska sielt tulee heti niit hiekkapillujuttuja kommenttikenttä täyteen.” (H6)*

*”On hyvä, että on matala kynnys kritiikin antamiseen olemassa. Varsinkin silloin, kun se on perusteltua ja niinku aiheellista, asiallista kritiikkiä. Ei sellaisesta saa mitään, kun kommentoidaan et ”miks noin ruman värinen”. Semmonen ei oikeestaan vie mihinkään.” (H8)*

Jokainen yritysedustaja piti erittäin tärkeänä sitä, että kaikki käydyt keskustelut ja yritystä koskevat kommentit sosiaalisessa mediassa näkyivät. Kukaan ei moderoinut, eli poistanut, ikäviä kommentteja avoimuuteen vedoten. Yksi haastateltava sanoi, ettei mitään lain puitteissa sanottua poisteta. Yksi tapausyritysedustaja koki saavansa niin harvoin negatiivista palautetta, että se jopa toivoi sitä herättääkseen enemmän kiinnostusta niissä, jotka heistä tykkäävät. Kaksi haastateltavaa mainitsi kuitenkin seuraavansa keskustelun sävyä, mutta siihen ei ole tarvinnut puuttua, vaan toistaiseksi kuluttaja-asiakkaat olivat itse pysäyttäneet ikävään suuntaan lähteneen dialogin.

Pääosin yritykset kokivat, että hyvin harva aloittaa dialogia heidän kanssaan muuten vain, vaan kuluttaja-asiakkaan aloittama dialogi liittyy tuotteisiin tai huonosti menneeseen ostotapahtumaan. Tässä yhteydessä pohditiin, kuinka paljon kuluttaja-asiakkaan on tarpeellista tietää, ettei dialogi vaikuta selittelyltä. Kuitenkin dialogin lopputulos oli usein positiivinen ja yritykset saivat myös kannustavia kommentteja. Omaa toimintaa oltiin valmiita kehittämään kuluttaja-asiakkaan rakentavan kritiikin tai ehdotuksen pohjalta.

#### **4.1.5 Vaateteollisuuden vastuullisuudesta käytävä dialogi**

Kuten jo edellä todettiin, haastatteluaineiston perusteella kukaan haastateltavista ei kokenut itse kuluttaja-asiakkaan kanssa käytävää dialogia haastavaksi. Sen sijaan haas-

teeksi osoittautuivat ahdistus vaateteollisuudesta ja omasta tuotannosta, jota seuraavissa lainauksissa kuvaillaan:

*”Itseä harmittaa, et tuhotaan tää maapallo. - - niin ruvetaan kyl jossain vaiheessa maksamaan siitä, että oltais vähemmän ympäristöepäystävällisiä.” (H6)*

*”Kouluaikana koki ahdistusta, et mitä järkeä on tehdä lisää vaatteita, mutta tavallaan sitä ei koe samalla tavalla, kun kokee siinä olevan jonkin tavoitteen. - - Et meluullin sit muuttaa [vaateteollisuutta] kuin et on ”ihan sama”, tehkää Henkamaukka ja Zara siellä.” (H3)*

Kuten jälkimmäisestä lainauksesta voi havaita, ahdistuksen tunne poiki yritysedustajissa tahtoa muuttaa vaateteollisuutta ja sen toimintatapoja. Kaikki yritysedustajat korostivat panostavansa tuotteen laatuun. Kuluttaja-asiakasta haluttiin ohjata tekemään kestäviä vaatevalintoja turhien, ensimmäisessä pesussa nuhraantuvien ostoksien sijaan. Kysyttäessä muutoksen keinoista yritysedustajat mainitsivat uusien materiaalien kehittämisen, mutta painottivat viestinnän ja osallistavan dialogin kuluttaja-asiakkaan kanssa olevan merkittävä vaikuttamisen tapa niin kuin alla olevista lainauksista ilmenee:

*”Isompana missiona on et saatais muutettua vaatetusteollisuutta eettisempään suuntaan, läpinäkympään, tasa-arvoisempaan suuntaan. - - Haluttais vaikuttaa peruskansalaisen ajatusmaailmaan siitä, että yhä enemmän ihmisiä kiinnostais missä ne on tehty, jotta sit myös isommat firmat alkais tehdä asioita sen eteen, et niil on tehtaat kunnossa ja työntekijöitten olot kunnossa. Ja ehkä sitä tavaraa tuotettais vähemmän paremmista materiaaleista, ehkä jostain uusista.” (H3)*

*”Merkityksen antaminen [tuotteelle], se on yks semmonen keskeinen asia kaiken kaikkiaan, ehkä ihminen sitä kautta osaa arvostaa tuotetta enemmän, hän pitää siitä parempaa huolta, kun siihen liittyy jotain muutakin kuin et se on pala kangasta. - - Vaatevallankumouksen yhteydessä sarja ”I made your clothes” oli semmonen, että ihmiset saa kasvot sille tuotteelle.” (H8)*

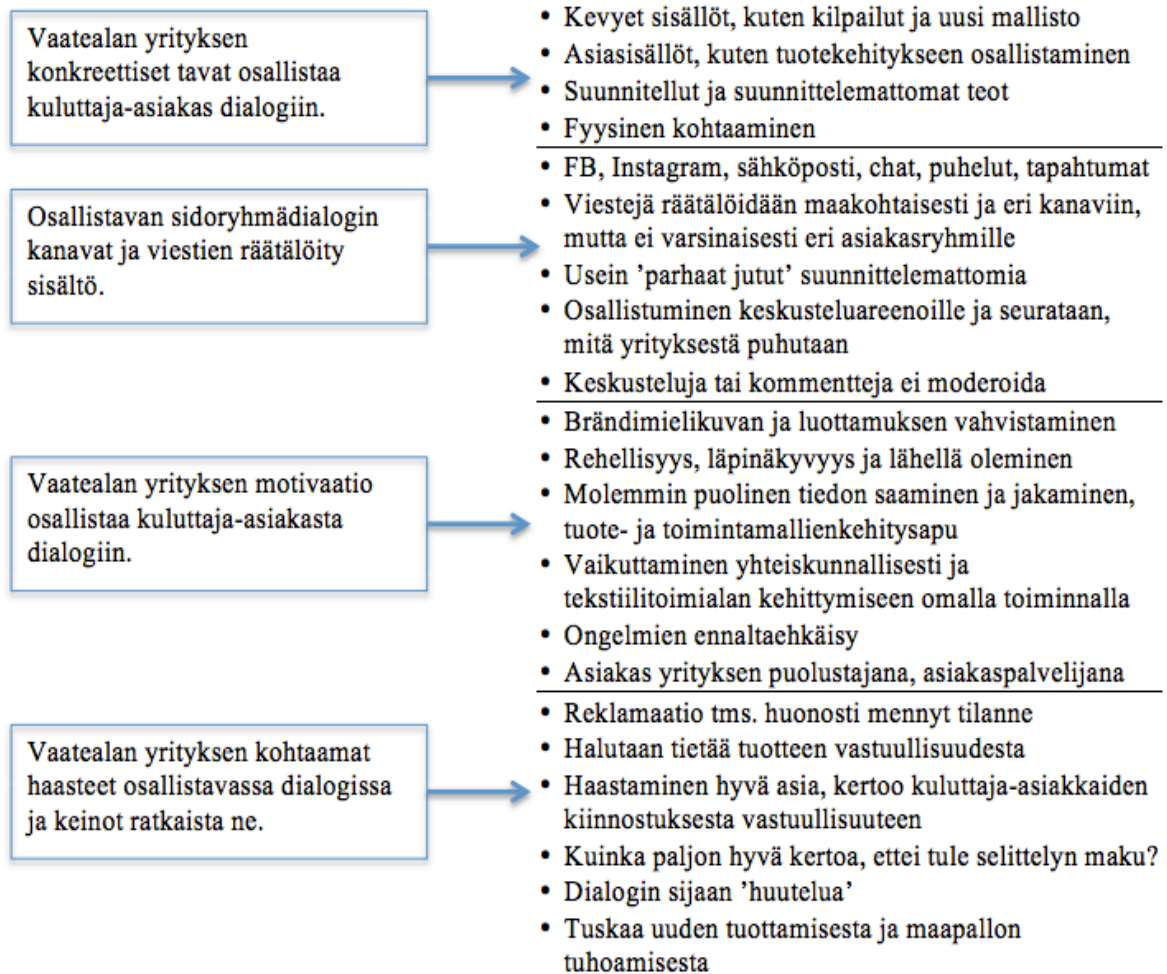
Vaateteollisuudesta ja omasta tuotannosta olikin jo kerrottu kuluttaja-asiakkaalle osallistavan dialogin keinoin. Sosiaalisen median kanaviin oli jaettu kuvia muun muassa vierailuista tuotantopaikoilla ja tuotteen valmistuksen vaiheista. Lisäksi tuotteiden hin-

tarakenteen muodostumista oli avattu. Toimilla halutaan lisätä kuluttaja-asiakkaan tietoutta ja ymmärrystä tekstiiliteollisuudesta sekä suomalaisista tuotteista.

Yhtäältä yritysedustajat tiedostivat kaiken kaikkiaan toimivansa haastavalla teollisuuden alalla ja olivat tietoisia sen globaaleista eettisyyteen ja ekologisuuteen liittyvistä ongelmista. Toisaalta yritysedustajat kokivat voivansa omalla toiminnallaan muuttaa paitsi kuluttaja-asiakkaiden ajatusmaailmaa ja ymmärrystä, myös koko tekstiilitoimialaa.

## **4.2 Tapausyritysten haastattelujen synteesi**

Aineistolähtöisen teemoittelun jälkeen jäsensin aineiston teoriasidonnaisten aineistokysymysten mukaan. Kysymysten avulla selvitettiin vaatealan yrityksen konkreettisia tapoja osallistaa kuluttaja-asiakas dialogiin, osallistavan dialogin kanavia ja viestityyppejä, motivaatiota osallistaa kuluttaja-asiakas dialogiin, kohdattuja haasteita ja vaateteollisuuden vastuullisuudesta käytävää dialogia kuluttaja-asiakkaan kanssa. Analyysin jälkeen havaitsin, että vaateteollisuuden vastuullisuudesta käytävä dialogi oli teema, jonka pystyi yhdistämään synteessissä sekä hyötyihin että haasteisiin. Siten teoriasidonnaiset aineistokysymykset tiivistyivät synteessissä neljään teemaan. Haastatteluaineistosta johdetut tulokset on tiivistetty kuvioon 7.



Kuvio 7. Haastatteluaineiston synteesi.

Kuten kuviosta 7 nähdään, tapausyrityksillä on useita tapoja osallistaa kuluttaja-asiakas dialogiin kanssaan. Tärkeimmiksi osallistavan dialogin kanavikseen yritysedustajat nimesivät Facebookin, Instagramin, sähköposti- ja chat-keskustelut, puhelinkeskustelut ja erilaiset tapahtumat. Vähäisellä käytöllä kahdella yrityksellä ovat Twitter ja LinkedIn. Pääsääntöisesti sosiaalisen median osallistavat sisällöt jakautuvat kevyisiin, aavistuksen viihteellisiin, ja asiapitoisiin sisältöihin ja näitä tapoja oli hyvä olla tasapuolisesti. Merkittävää on huomata, että samassa päivityksessä saatettiin käyttää molempia keinoja samanaikaisesti. Kuluttaja-asiakasta pyydettiin ensin kommentoimaan, miksi ja minkä mallista tuotetta hän toivoisi ja sen jälkeen palkkioksi kommentoinnista hän saisi mahdollisuuden osallistua arvontaan. Yhtä lailla yrityksen erilaiset teot saivat kuluttaja-asiakkaat osallistumaan dialogiin kysymyksin ja kommentein. Eniten reaktioita kerää-

viksi viesteiksi haastateltavat mainitsivat sellaiset viestit, joita ei oltu suunniteltu etukäteen. Päivityksiin tulleita kommentteja tai keskustelua ei moderoitu, mutta niiden sävyä seurattiin.

Huomionarvoinen aineistosta ilmi tullut asia on, ettei yksikään yrityksistä kokenut tarpeelliseksi räätälöidä viestejään eri asiakasryhmille toisin kuin aiempi tutkimus (Dawkins, 2004) suositteli. Tämä kertoo yritysedustajien luottamuksesta omaa toimintaansa ja viestintäänsä kohtaan, omaan ääneensä ja tyyliinsä puhua ja mikäli heidän tyyliinsä ei miellytä, henkilö ei ehkä ole heidän kuluttaja-asiakkaansa. Sen sijaan viestejä räätälöitiin sosiaalisen median eri kanaviin. Tämä on luonnollista, sillä jokaisessa kanavassa on tietynlaiset raamit jo valmiiksi. Esimerkiksi Instagramin napakka, riisuttu tyyli sopii kahden haastateltavan mielestä kaikille asuinmaasta riippumatta. Viestien sanavalintojen merkityksen tasolle ei haastatteluissa menty. Tapausyrityksistä kahdella on vientiä ulkomaille, ja toinen näistä kahdesta yrityksestä kertoi muokkaavansa vastaustyyliään maan kulttuurin mukaiseksi.

Tapausyrityksistä kahdessa seurataan aktiivisesti sitä keskustelua, jota kuluttaja-asiakkaat yrityksestä käyvät. Toinen tyytyi vain seuraamaan ja käymään sisäistä dialogia havaitsemistaan teemoista, mutta toinen kertoi aktiivisesti osallistuvansa keskusteluareenoille. Se koettiin merkittäväksi paitsi ongelmien ennaltaehkäisijänä, myös kuluttaja-asiakkaan kanssa lähentymisen kannalta.

Aineiston perusteella voidaan kiteyttää, että yrityksen liiketoimintaa ohjaavat arvot, rehellisyys ja läpinäkyvyys, ohjaavat myös kuluttaja-asiakkaan kanssa käytävää dialogia. Kaikki haastateltavat haluavat mahdollistaa kuluttaja-asiakkaalle mahdollisimman matalan kynnyksen käydä dialogia sen kanssa ja kokevat saavansa heiltä arvokasta tietoa. Epätoivottuna dialogina pidettiin 'huutelua', eli sellaisia kommentteja, jotka eivät edistäneet rakentavasti dialogia suuntaan tai toiseen. Yleisesti vaikeaksi koettiin se, että materiaalien alkuperää ei voitu määrittää kuluttaja-asiakkaalle niin tarkasti kuin olisi itsekkin haluttu. Mielenkiintoinen havainto on kuluttaja-asiakkaiden toimiminen yrityksen puolustajana tai asiakaspalvelijana, eli auttamassa muita ennen yrityksen reagointia. Tämä kertoo siitä, että kuluttaja-asiakkailla on matala kynnys ja turvallinen olo osallistua keskusteluun sekä yrityksen että toisten kuluttaja-asiakkaiden kanssa.



Yllättävä havainto oli se, että valtaosa haastateltavista käänsi osallistavan sidosryhmädialogin hyötyjä ja haittoja punnittaessa keskustelun tekstiiliteollisuuden globaaleihin ongelmiin. Yhteiskunnallisen vaikuttamisen mahdollisuus nähtiin paitsi kannanotoissa ajankohtaisiin aiheisiin, myös tekstiiliteollisuuden muuttamisessa. Maapallon tuhoamisesta ja kertakäyttökulttuurista koetaan selkeästi tuskaa, mutta samalla ajatellaan, että osallistavan sidosryhmädialogin avulla ja oman toiminnan kautta on mahdollisuus levittää tietoa ja kannustaa tekemään parempia valintoja. Tekstiiliteollisuusnäkökulmaa ei oltu otettu huomioon teemahaastattelukysymysten tekemisessä.

Tutkimukseni ensimmäinen tutkimuskysymys on, millaista tekstiilialan yritysten ja kuluttaja-asiakkaan välinen osallistava sidosryhmädialogi on ja siihen pyritään vastaamaan kahdella tarkentavalla alakysymyksellä. Ensimmäiseen alakysymykseen siitä, mitä osallistava sidosryhmädialogi on, vastattiin aiemman kirjallisuuden pohjalta. Samalla kirjallisuuskatsaus loi pohjan toisen alakysymyksen tarkasteluun, eli miten osallistava sidosryhmädialogi tekstiilialan yrityksen ja kuluttaja-asiakkaan välillä toteutuu. Haastatteluaineiston analysoinnin jälkeen voidaan todeta, että osallistava sidosryhmädialogi tapausyritysten ja kuluttaja-asiakkaan välillä vaikuttaa toteutuvan hyvin ja se koetaan lähes itsestäänselvyudeksi. Tapausyrityksillä on käytössään useita kanavia osallistavaan sidosryhmädialogiin, ja ne vaikuttavat olevan tietoisia osallistavan sidosryhmädialogin tärkeydestä sekä haluavan osallistaa kuluttaja-asiakkaitaan dialogiin kanssaan.

Tutkimukseni toinen tutkimuskysymys on, miksi tekstiilialan yritys haluaa osallistaa kuluttaja-asiakkaan dialogiin kanssaan. Empiirisen aineiston pohjalta voidaan todeta, että motivaattoreita osallistavaan dialogiin ovat brändimielikuvan vahvistaminen, luottamussuhteen ja kumppanuuden lujittaminen, tiedon saaminen tuote- ja toimintamallien kehitykseen, tiedon jakaminen etenkin vaateteollisuuteen liittyvistä aiheista, yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kasvattaminen, ongelmien ennaltaehkäiseminen sekä vaikutus kuluttaja-asiakkaiden keskinäiseen dialogiin. Yritysedustajat ovat tietoisia osallistavan sidosryhmädialogin molemminpuolisista hyödyistä ja kokevat voivansa vaikuttaa tällä yritys vastuuviestinnän yhdellä työkalulla kuluttaja-asiakkaisiin.

## 4.3 Tutkimustulokset suhteessa aiempaan kirjallisuuteen

### 4.3.1 Osallistava dialogi on merkittävä työkalu

Aineiston analyysi osoittaa sen, että kaikki tapausyritsedustajat paitsi mieltävät dialogin olevan keskeinen työkalu osallistaa kuluttaja-asiakas mukaan yrityksen toimintaan, myös pyrkivät toteuttamaan sitä aktiivisesti. Tutkittavien tapausyritysten edustajat ovat sisäistäneet sen, että tänä päivänä kuluttaja-asiakkaan kanssa on käytävä aktiivista dialogia, jotta yrityksen arvomaailma välittyisi eteenpäin ja samalla ne antavat tuotteilleen merkityksiä. Aineistossa mainittiin useaan otteeseen dialogin olevan niin luonnollista, etenkin sosiaalisen median myötä, ettei sitä edes ajatella erillisenä toimintana. Toisin kuin Pedersen (2006) on havainnut, yksikään yhdeksästä tapausyritsedustajasta ei kokenut osallistavaa sidosryhmädialogia työlääksi tai resursseja vieväksi. Voi tosin olla, että haastateltavat pyrkivät antamaan yrityksen toiminnasta positiivisen mielikuvan, eivätkä siksi välttämättä halunneet tuoda näitä tekijöitä esiin. Selvää on, että dialogi vie aikaa, mutta yritysedustajat kokivat siitä saadun hyödyn aineiston perusteella panostusta suuremmaksi.

Vuorovaikutus, sitoutuneisuus ja reagointi muodostavat perustan avoimelle, hyvälle sidosryhmän ja yrityksen suhteelle (Andriof ym., 2002, 9), kuten tutkimukseni yritysedustajat aineiston perusteella ovat ymmärtäneetkin. Koska kuluttaja-asiakkaat ratkaisevat ostopäätöksillään yritysten menestyksen, on yritysten kyettävä luomaan heihin vahva, luottamuksellinen tunneside ja antamaan tuotteille laadun lisäksi merkityksiä. Tutkimukseni kaikki haastateltavat toivovat asiakkaan tuntevan heidät kaverillisina. Haastateltavien mukaan kuluttaja-asiakkaat tuntevat heitä kohtaan tunteita, suuriakin, ja se kertoo onnistumisesta nykypäivän informaatiotulvassa. Kuluttajat haluavat nykyään olla yrityksen kumppaneita (Andriof, 2001, 215), osa ratkaisua sekä osallistua työskentelyyn ja päätöksentekoon (Arnold, 2010, 84) ja siihen on tutkimukseni aineiston perusteella annettu mahdollisuuksiakin. Kuluttaja-asiakkaita on voitu dialogin avulla hyödyntää tapausyritysten tuote- ja toimintamallien kehittämisessä. Kiertotalousmalliin osallistaminen ja mikromuoviongelman tартtuminen voidaan nähdä myös Mattenin ja Moonin (2008) mukaisena yrityskansalaisuutena. Vaikka Perret (2003) kritisoi tiedon jakamisen ja hankkimisen olevan monologia, koen sen ennemmin olevan yhteistyötä

parhaimmillaan. Vaikka aloitteen tai lopullisen päätöksen olisi yritys tehnyt itse, on se osoittanut osallistavalla dialogilla kuuntelevansa myös kuluttaja-asiakkaidensa toiveita. Kun asiakas kokee tulleen kuulluksi ja huomaa vielä ehdotusten muuttuvan konkreettiseksi teoiksi, tunneside yritykseen lujittuu.

Osallistavaa sidosryhmädialogia ei nähty niinkään kilpailuedun tuojana (Johnson-Cramer ym. 2003), vaan kuluttaja-asiakkaiden kohtaaminen, niin kuin ylipäättään vastuullinen toimintakin, miellettiin osaksi ydinliiketoimintaa. Ihmetystä herätti ennemminkin se, etteivät kaikki koe vastuullisuuden tai kuluttaja-asiakkaan kohtaamisen olevan tärkeää. Välinpitämättömyys viestii kuluttaja-asiakkaan aliarvioimisesta.

Se, että yritysedustajat suhtautuivat osallistavaan sidosryhmädialogiin lähes itsestäänselvyytensä, voi johtua ainakin seuraavista tekijöistä. Ensinnäkin, yrityksen liiketoimintaa ohjaavat läpinäkyvyyden ja rehellisyyden arvot ovat sekä perustajille että yrityksen työntekijöille aidosti tärkeitä, ja he toimivat itse kuluttaja-asiakasta kohtaan niin kuin haluaisivat, että heitä kuluttaja-asiakkaina kohdeltaisiin. Toiseksi, tapausyritykset ovat kaikki kasvaneet voimakkaasti sosiaalisen median avulla. Ne hyödyntävät aktiivisesti näiden kanavien tarjoamia mahdollisuuksia vaivattomaan, matalan kynnyksen yhteydenottoon (Kollat & Farache, 2017, 507) ja dialogiin. Jäykät, sanelevat viestintämallit eivät ole päässeet juurtumaan yrityksiin, vaan maailma ymmärretään lähtökohtaisestikin erilaisina verkostoina niin kuin kuviossa 3 esitettiin. Sosiaalisen median kanavat toimivat eräänlaisina sisäänheittäjinä yrityksen tuotteisiin, arvoihin ja samalla dialogiin.

Vaikka osallistavan dialogin käyminen oli kaikille itsestäänselvyys, työkalun käytössä ilmeni tapausyritysten välillä eroavaisuuksia. Haastattelun lopussa kerrotun määritelmän jälkeen useat haastateltavista sanoivat määritelmän toteutuvan osittain ja he kokivat, että osallistavaa dialogia voisi hyödyntää huomattavasti enemmän ja monipuolisemmin kuin sitä nyt hyödynnetään. Esimerkiksi keskusteluaiheita voisi laajentaa, ja dialogin kehittäminen kuluttaja-asiakkaan kanssa olikin useilla työn alla. Kaksi haastateltavista kertoi kaiken jo toteutuvan yrityksen toiminnassa hyvin. Toinen heistä totesi kuitenkin, että aina on varaa parantaa, mikä motivoi kehittymiseen ja on yksi syy yrityksen menestykseen.

Aiempi tutkimus (mm. Dawkins, 2004; Morsing & Schultz, 2006; Bonson & Flores, 2011) suosittelee tarkkojen viestintästrategioiden tekemiseen. Aineistosta ei käy ilmi,

tekevätkö tai kaipaavatko yritysedustajat kuitenkaan sellaisia. Huomionarvoista on, että terminä viestintästrategia kattaa sisälleen yrityksen kaikesta toiminnasta viestimisen, eivätkä haastateltavat yhdistäneet sitä suoraan osallistavaan sidosryhmädialogiin. Sen sijaan puhuttiin suunnitelmallisuuden lisäämisestä ja oman toiminnan kehittämisen koh-teista, mikä kertoo siitä, että esimerkiksi kampanja- ja mallistokohtaisia strategioita teh-tiin, mutta niistä puhuttiin strategian sijaan suunnitelmina. Kehitystyön alla kahdella yrityksellä on myös se, millaisten teemojen dialogiin he haluavat osallistua kannanotoil-la. Voidaan kuitenkin pohtia, onko osallistavaa dialogia mahdollista koskaan suunnitella kovinkaan tarkkaan, ja haastateltavien mielestä usein eniten kuluttaja-asiakkaiden huo-miota keräsivät spontaanit päivitykset. Dialogin teema, esimerkiksi kysymys sosiaalisen median päivityksessä tai järjestetyssä keskustelutilaisuudessa, voidaan etukäteen määri-tellä, mutta dialogi itsessään etenee spontaanisti.

Vaikka kaikki tapausyritykset ovat aktiivisia kuluttaja-asiakkaan suuntaan, löytyy toi-mintaan myös kehitysehdotuksia. Aiempiin tutkimuksiin vedoten (mm. Dawkins, 2004; Birth ym. 2008), on kuitenkin hyvä tasaisin väliajoin pohtia sisäisesti, missä kanavissa ja millaisin tavoin yhteys kuluttaja-asiakkaaseen säilytetään. Toiminnan kehittämisessä voitaisiin hyödyntää suunnitelmallisuutta ja esimerkiksi yrityksen sisäistä juttupankkia niiden teemojen ympärille, joihin kuluttaja-asiakas halutaan dialogilla osallistaa. Tällöin ideat osallistavaan dialogiin eivät unohtuisi hektisessä arjessa. Samalla se helpottaisi ideoiden koordinoitua ja yrityksen some-kanavista vastaava henkilö pysyisi perillä sii-tä, millaisia asioita yrityksen eri osastoilla tapahtuu ja voisiko niistä mahdollisesti ker-toa eteenpäin kuluttaja-asiakkaalle. Tasaisin väliajoin yrityksen olisi hyvä toistaa kulut-taja-asiakkaille myös niitä asioita, jotka se itse kokee täysin itsestäänselvyytenä. Esi-merkiksi kotimainen tuotanto saattaa tulla kuluttaja-asiakkaalle edelleen yllätyksenä. Myös tuotteen hintarakenteen tai monimutkaisemman vaatteiden työvaiheiden avaaminen joko tekstin tai videon muodossa olisi valtaosalle uutta tietoa. Toisto on hyväksi myös siksi, että kaikki yrityksen seuraajat eivät kuitenkaan ole nähneet kaikkia yrityksen ai-empia viestejä. Aiheita on perusteltua pyörittää myös ulkopuolisten kanssa, sillä he saat-tavat nähdä kiinnostavaa kerrottavaa yritykselle itsestäänselvissä aiheissa. Vaihtoehtoi-sesti yritys voi myös kysyä asiakkailtaan palautetta tai tiedustella millaisista asioista he haluaisivat tietää lisää. Kun dialogille löytyy sopiva aika, voi juttuideapankista ammen-taa eri kanaviin teeman. Suunnitelmallisuuden avulla aiheisiin saadaan monipuolisuutta. Suunnitelmallisuutta viestintään puoltaa myös aiempi tutkimus. Uutena kanavana osal-

listavaan dialogiin voidaan harkita hyödyntävänsä myös yrityksen ja kuluttaja-asiakkaiden välistä Whatsupp-ryhmää.

Tutkimukseni tapausyritykset eroavat myös Golobin ja Podnarin (2014), Etterin (2014) sekä Kollatin ja Farachen (2017) havainnoista, joiden mukaan yritykset ovat valmiita aloittamaan dialogin lähinnä silloin, kun jokin ongelma on ratkaistava tai olisivat haluttomia osallistumaan dialogiin yritysvastuuasioihin liittyen. Tapausyritysten edustajat haluavat osallistaa ja osallistua kuluttaja-asiakkaan kanssa dialogiin sekä oppia siitä, mitä heiltä kuulevat. Saavutuksista ja epäonnistumisista kerrottiin rohkeasti ja totuudenmukaisesti (Dawkins, 2004, 108; Onkila ym., 2013, 44) kuluttaja-asiakkaille. Esimerkiksi viallisista tuotteista kerrottiin ennen kuin ongelmia edes ilmaantui, kuten Illia ym. (2015b) ovat kannustaneet, jolloin tilanne kääntyi yrityksen maineelle eduksi. Aiemman tutkimuksen havainnot osallistavan sidosryhmädialogin motivaatiotekijöistä löytyivät empiirisestä aineistosta.

#### **4.3.2 Dialogi vastuullisuuden ja tekstiiliteollisuuden haasteiden avaajana**

Analyysin yllättävänä tuloksena voidaan pitää sitä, että valtaosa haastateltavista piti vaateteollisuudessa toimimista yhtäältä haasteena ja toisaalta motivaatiotekijänä. Kahdeksan yhdeksästä haastateltavasta toi esiin huolensa tekstiiliteollisuuden haitallisuudesta ja ristiriitaisesta olostaan toimia alalla, eli omasta tuotannosta. Kaikki yrityksistä pyrkivät siihen, ettei tuotteen valmistuksesta tai käytöstä aiheudu haittaa ihmisille tai ympäristölle. Silti tuottamisesta ahdistuttiin, eikä kukaan ajatellut olevansa vastuullinen toimija. Sen sijaan haastateltavat korostivat kertakäyttökulttuurin alasajoa ja omien tuotteidensa pitkäikäistä käyttöä. Laatu on myös Arnoldin (2010) mukaan yksi pääsyy kuluttaja-asiakkaan ostopäätökseen, ei eettisyys. Osallistava dialogi on yrityksen yksi keino kertoa laadusta.

Luottamus ja läpinäkyvyys kuluttaja-asiakkaiden suuntaan koetaan dialogin tukipilariksi (Freeman ym., 2010) tässäkin ja yritysedustajien mukaan kuluttaja-asiakkaan kysymykset tuotantopaikoista ja materiaaleista ovat tervetulleita. Monesti kuluttaja-asiakkaat halusivat tietää pienen yksityiskohdan tapausyritysten vastuullisuudesta, esimerkiksi ostamansa paidan valmistusmaan. Tätä havaintoa tukevat sekä Halmeen ja

Joutsenvirran (2011) että Kollatin ja Farachen (2017) tutkimukset. Kuluttaja-asiakkaan kysymykset ja yritysedustajien dialogin avaukset tuotantopaikoista ja materiaaleista ovat tekstiilialan yrityksille luonnollisesti isoimmat teemat. Kolmas tekstiiliteollisuuden kohdalla usein kirjoitettu aihe on lapsityövoima, mutta yksikään tapausyritysedustaja ei puhunut tästä. Kysymyksiin on helppo vastata silloin, kun ei ole salattavaa ja oma tuotanto on kunnossa. Vaatteiden valmistuksen pitkää ja monimutkaista prosessia haluttiinkin avata, mutta samalla koettiin riittämättömyyttä siitä, ettei tuotantoketjua kyetty avaamaan puuvillapelloille, eli tuotannon alkujuurille asti. Onkin syytä muistaa, että tuotantopaikkojen ja työntekijöiden tunteminen on vain murto-osa koko tuotteen valmistusketjusta, kuten Entwisle (2015) ja Niinimäki (2013) esittävät.

Kuitenkin juuri haastateltavien tuskasta löytyi suurin motivaatiotekijä olla tekstiiliteollisuudessa mukana. Yritysedustajat tiedostavat roolinsa kasvaneen yhteiskunnassa, ja haluavat omalla toiminnallaan muuttaa vaateollisuutta läpinäkyvämpään suuntaan. Vaikka käytössä ei ole monikansallisen yrityksen mahdollisuuksia esimerkiksi panostaa täysin uuteen teknologiaan, suomalaisilla pienillä toimijoilla on mahdollisuus muokata tekstiilitoimialaansa haluamaansa suuntaan. Ensinnäkin, ne voivat kehittää uusia toimintamalleja, kuten vähentää tekstiilijätettä ennakkomyyntillä, tai olla mukana ratkaisemassa yhteiskunnallisia haasteita kierto- ja jakamistaloudella. Toiseksi, yritysedustajat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan merkittävästi kuluttaja-asiakkaiden, etenkin omien faniensa, asenteisiin ja käyttäytymiseen jakamalla tietoa omasta toiminnastaan ja tuotteistaan. Joidenkin kuluttaja-asiakkaiden päätökseen seurata yritystä voivat vaikuttaa yhteiskunnalliset kannanotot. Kolmanneksi, kaikki yritysedustajat kertoivat pyrkivänsä kasvamaan kansainvälisesti, mikä puolestaan tarkoittaa seuraajien määrän kasvamista ja vaikutuspiirin leviämistä. Neljänneksi, pienetkin toimijat voivat olla mukana uusien materiaalien kehittämisyhteistyössä. Dialogin pitäisi olla syyllistävän sijaan kannustavaa ja kuluttaja-asiakasta koskettavaa. Tässä piilee se haaste, joka aiemmassa kirjallisuudessaakin (mm. Morsing ym., 2008) on tunnistettu.

Yritysvastuusta viestiminen on Kuvajan ja Malmelinin (2008) mukaan koettu haastavaksi. Tapausyritysten kohdalla asioita dialogin aiheiksi vaikutti riittävän, mutta osa haastateltavista ilmaisi, ettei niistä välttämättä ole muistettu kertoa tai niistä ei ole osattu kertoa toistaiseksi kiinnostavalla tavalla. Vastauksista selvisi, että yritysedustajat kamppailevat jo Morsingin ym. (2008) ja Pedersenin (2006) esittämien haasteiden kanssa, eli

missä määrin ja miten vastuullisuudesta pitäisi viestiä. Tällöin ei kamppailla sen kanssa, onko osallistava sidosryhmädialogi hyvä työkalu, vaan viestin muodon ja määrän kanssa suhteessa muihin viesteihin. Merkittävää on, että kaikkien haastateltavien mukaan vastuullisuuteen liittyvät dialogin avaukset, kuten sosiaalisen median päivitykset materiaaleista, saivat aina positiivisen vastaanoton ja yritysedustajat olivat tyytyväisiä näiden viestien herättämiin tunteisiin ja dialogiin. Tässä mielessä tapausyritykset poikkeavat aiemmasta tutkimuksesta, jonka mukaan suomalaisyritykset piilottelisivat vastuullisuuttaan tai olisivat piilossa sidosryhmiensä kritiikiltä (Halme & Joutsenvirta, 2011; Kollat & Farache, 2017). Haaste vastuullisuudesta kertomiseen on positiivinen ja voi ratketa suunnittelun, kokeilun ja toisten yritysten benchmarkkauksen jälkeen.

#### **4.3.3 Kuluttaja-asiakkaat brändilähettiläinä**

Kolmas keskeinen havainto on, että yrityksen ja kuluttaja-asiakkaan välinen osallistava dialogi poikii myös kuluttaja-asiakkaiden keskinäistä dialogia ja se vaikutti olevan jopa yksi tärkeimmistä osallistavan sidosryhmädialogin hyödyistä. Kuten kuviossa 3 Cranea ja Livenseytä (2003) mukaillen esitettiin, yrityksen ympärillä kuhisee verkosto, jossa sidosryhmät käyvät dialogia keskenään ilman yritystä. Empiirisen aineiston perusteella voidaan sanoa, että tapausyritysten edustajat ovat ymmärtäneet osallistavan sidosryhmädialogin, ja ylipäättään kaiken ulospäin näkyvän toiminnan, merkityksen ja että he ovat kyenneet herättämään kuluttaja-asiakkaidensa keskuudessa tunteita brändiä kohtaan. Aiemmin merkittävinä yrityksen puolestapuhujina on korostettu myös yrityksen työntekijöitä, kriittisiä järjestöjä ja paikallisia auktoriteetteja (Morsing ym., 2008; Halme & Joutsenvirta, 2011; Milttonin vastuullisuustutkimus, 2017), ja lähes kaikki haastateltavat mainitsivatkin työntekijät tärkeinä yrityskuvan luojina. Sen sijaan kuluttaja-asiakkaiden lisäksi ei korostettu muita kolmansia osapuolia.

Toisten kuluttaja-asiakkaiden auttaminen yrityksen Facebook-sivulla voi toki johtua puhtaasti avuliaasta luonteesta. Aineistoanalyysin perusteella kuluttaja-asiakkaiden keskinäiseen dialogiin vaikuttaa kuitenkin ensisijaisesti vahva tunnekokemus. Yrityksestä sosiaalisessa mediassa tykkäävät kuluttaja-asiakkaat kokevat kenties kuuluvansa samaan heimoon, yrityksen kannattajiin, ja ovat valmiita auttamaan toisia heimolaisia. Positiivinen tunneside rakentuu paitsi onnistuneista ostokokemuksista myös useista

osallistavan dialogin elementeistä, kuten kuulluksi tulemisen tunteesta, halusta olla osa yrityksen tarinaa, merkityksen antamisesta tuotteelle ja tuttavallisesta, ystävällisestä kohtaamisesta niin kasvokkain kuin sosiaalisessa mediassa. Positiivisen kokemuksen jakaminen tuo yrityksen piiriin jälleen uusia kuluttaja-asiakkaita.

Vastaavasti yritysten Facebook-seinillä oli jaettu myös negatiivisia kokemuksia. Halmeen ja Joutsenvirran (2011, 264) mukaan suhtautuminen kritiikkiin on ratkaisevaa. Selittelevä puolustus ei herätä luottamusta, toisin kuin hyvin perusteltu vastaus. Tässä kohtaa yrityksen oma kieli ja sanavalinnat nousevat merkitykselliseen rooliin. Erona Illian ym. (2015a) havainto dialogin ohjailusta ja moderoinnista oli, ettei yksikään yrityksistä moderoinut kommentteja tai saamiaan huonoja arvosteluja, mikä jo kertoo kuluttaja-asiakkaalle avoimuudesta. Julkisesti esitettyyn rakentavaan kritiikkiin ja kriittisiin kysymyksiin myös vastattiin niin, että muutkin saattoivat sen nähdä. Osa kuluttaja-asiakkaista puolusti yritystä julkisesti, mikä kertoo jälleen vahvasta tunteesta brändiä kohtaan. Sen sijaan niihin negatiivisiin kommentteihin, joiden ei nähty edistävän kenenkään etua, ei juurikaan reagoitu. Tällaisessa kommentissa tuotetta saatettiin yksioikoisesti nimittää esimerkiksi rumaksi.

Keskustelua yrityksestä käydään myös muilla kuin yrityksen tarjoamilla keskusteluareenoilla. Kuluttajat ovat koko ajan tietoisempia mahdollisuuksistaan käyttää valtaa palkitakseen 'hyviä' yrityksiä ja rangaistakseen 'huonoja' (Sen & Bhattacharya, 2001; Dawkins, 2004, 113) ja negatiivinen arvio yrityksestä tuntuu vaikuttavan toisiin kuluttaja-asiakkaisiin enemmän kuin positiivinen. Tämän tiedostaminen näkyi myös haastatteluaineistossa. Yritysedustajista kaksi kertoi seuraavansa siitä käytävää dialogia aktiivisesti ja toinen myös osallistuvansa dialogiin. Tätä suosittelee Luoma-ahon ja Vosin (2010) tutkimus. On syytä kuitenkin pohtia, millaiseen dialogiin kannattaa osallistua ja mikäli yritys toimii itse dialogin avaajana, on sen oltava valmis myös käyttämään aikaa dialogiin. Adamsin (2002) havainto siitä, että toisin kuin suuryrityksillä, pienillä ei välttämättä ole mahdollisuutta irrottaa yhtä henkilöä kokonaan viestintään. Tämä pätee myös keskusteluareenoille osallistumiseen. Osallistumista on pohdittava siltäkin kannalta, kuka dialogin käymiseen on sopiva henkilö, sillä häneltä vaaditaan tietynlaisia ominaisuuksia, kuten sanavalmiutta ja asiantuntemusta. Dialogiin on järkevää liittyä muun muassa ennaltaehkäistäkseen ongelmia (Golob & Podnar, 2014; Illia ym., 2015b), oi-



kaistakseen virheellistä tietoa tai avatakseen omaa toimintaansa, esimerkiksi tuotanto-paikan vaihtamista.

Tunteita puolesta ja vastaan herättävät etenkin yrityksen yhteiskunnallisesti kantaaotta-vat, jopa provokatiiviset viestit. Nämä viestit ovat aina vahvasti sidoksissa yrityksen omiin arvoihin. Kolmen tapausyrityksen edustajat mainitsivan reagoimisen tasa-arvoiseen avioliittolakiin nostattaneen kuluttaja-asiakkaissa tunteita puolesta ja vastaan. Samanmieliset sitoutuvat yritykseen varmasti entistä vahvemmin, kun taas erimielisille tulee pohdinnan paikka kuulumisesta enää yrityksen tykkääjiin. Yritykset olivat tyyty-väisiä huomatessaan valtaosalla seuraajistaan olevan samat arvot, eikä yksittäisistä ir-tautujista oltu pahoillaan. Tässä tapausyrityksillä olisi kuitenkin voinut olla mahdolli-suus osallistaa kuluttaja-asiakkaansa dialogiin ja vaikuttaa heihin. Vaikka dialogin jäl-keenkin tahot olisivat keskenään erimielisiä, on se voinut jättää dialogia seuranneille yrityksestä erittäin positiivisen mielikuvan tai lujittaa suhdetta.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset

Tutkimuksessani on tarkasteltu osallistavaa sidosryhmädialogia vaatealan yritysten ja kuluttaja-asiakkaiden välillä. Tutkimukseni tavoitteena on ollut löytää vastauksia siihen, millaista tekstiilialan yritysten ja kuluttaja-asiakkaan välinen osallistava sidosryhmädialogi on ja miksi tutkimukseni tapausyritysedustajat ovat motivoituneet käymään osallistavaa dialogia kuluttaja-asiakkaidensa kanssa. Osallistavan sidosryhmädialogin määritelmästä ei olla yksimielisiä (Pedersen, 2006, 139), eikä sille ole tässäkään tutkimuksessa pyritty löytämään täysin tyhjentävää kuvausta tai määritelmää. Tutkimuksessani on käynyt ilmi, että osallistava sidosryhmädialogi on monimutkaista ja tilannesidonnaista, sillä on monenlaisia muotoja ja siihen pyritään niin kevyin sisällöin kuin asiasisällöin.

Keskeinen havainto tutkimuksessani on, että kaikki tapausyritykset, Varusteleka, Uhana Design, Papu Design ja Neulomo, pitävät kuluttaja-asiakkaan osallistamista dialogiin äärimmäisen tärkeänä. Lisäksi ne vaikuttavat olevan halukkaita kehittämään tapoja, joilla kuluttaja-asiakkaan saisi paremmin osallistettua dialogiin ja sitä kautta yrityksen toimintaan. Kaikki yritysedustajat ovat tietoisia osallistavan sidosryhmädialogin molemminpuolisista hyödyistä ja kokevat voivansa vaikuttaa tällä yritysvastuuviestinnän yhdellä työkalulla kuluttaja-asiakkaisiin. Sosiaalisen median kanavat olivat kaikille tapausyrityksille pääviestintäkanavia ja viestit räätälöitiin ennemmin kanavan kuin asiakaskunnan mukaan.

Yritykset eivät nähneet haasteita itse dialogin käymisessä, vaan ennemminkin tekstiiliteollisuudessa toimimisessa. Uutena havaintona voidaankin pitää sitä, että yritykset kokevat voivansa muuttaa omaa toimialaansa paremmaksi osallistavan dialogin avulla. Muita tekstiilialan yritysten tärkeitä motivaattoreita osallistaa kuluttaja-asiakas dialogiin kanssaan ovat brändimielikuvan vahvistaminen, luottamussuhteen ja kumppanuuden lujittaminen, tiedon saaminen tuote- ja toimintamallien kehitykseen, tiedon jakaminen, yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kasvattaminen, ongelmien ennaltaehkäiseminen sekä

vaikutus kuluttaja-asiakkaiden keskinäiseen dialogiin. Yritysedustajat nostivat myös kuluttaja-asiakkaiden keskinäisen dialogin erittäin merkitykselliseksi menestystekijäkseen. Neljästä tapausyrityksestä kahdessa seurattiin aktiivisesti siitä käytävää dialogia ja näistä toinen kertoi myös osallistuvansa siihen.

## 5.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimus

Pidän haastattelututkimustani onnistuneena, sillä se vastasi tutkimuskysymyksiini siitä, millaista osallistava sidosryhmädialogi vaatealan yrityksen ja kuluttaja-asiakkaan välillä on ja miksi yritys on motivoitunut käymään sitä. Laadulliseen tutkimukseen liittyy kuitenkin paljon kysymyksiä eettisyydestä (Eskola & Suoranta, 1998, 52–53). Tämän tutkimukseni kannalta oleelliset eettiset haasteet liittyvät tutkimuslupa- ja tutkimusaineiston keruuseen. Kaikki haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja tietoisina siitä, millaista tietoa heiltä tutkimustani varten kerätään ja miten sitä tutkimuksessa hyödynnetään. Teemahaastattelut on nauhoitettu haastateltavien luvalla ja tutkimustulokset sekä johtopäätökset pohjautuvat empiirisen aineiston ohella aiempaan kirjallisuuteen, eivät henkilökohtaisiin tulkintoihini. Lisäksi haastateltaville on tarjottu mahdollisuus lukea tutkimus läpi ennen sen julkaisua.

Koska tutkija on laadullisessa tutkimuksessa itse tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline, koskee tutkimuksen luotettavuuden arviointi koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 1998, 211). Tutkimukseni luotettavuutta parantaakseni olen pyrkinyt kertomaan mahdollisimman avoimesti ja loogisesti koko tutkimusprosessista. Tulosten tulokinnan luotettavuuden takaamiseksi olen kiinnittänyt erityistä huomiota haastateltavien valintaan, haastattelukysymysten muodostamiseen, aineiston keruuseen ja sen analyysiin liittyvään kuvailuun. Tutkimukseni metodi, teoriasidonnainen sisällönanalyysi, on taannut mielestäni sen, että aiempi kirjallisuus ja aineisto ovat yhdessä ohjanneet koko tutkimusprosessia ja sen myötä tulosten tulkintaa. Taulukot ja kuviot ovat tukeneet tutkimustekstiäni, ja kaikki johtopäätöksissä esittämäni päätelmät löytyvät myös aineistosta.

Tähän tutkimukseen valitut vaatealan tapausyritykset ovat lähtökohtaisesti olleet aktiivisia kuluttaja-asiakkaan suuntaan, mikä asetti tutkimuksen suunnittelulle jo eräänlaiset

raamit. Tutkimukseen olisi voitu valita myös yhdestä kahteen lähtökohdiltaan hyvin erilaista, melko passiivista yritystä. Koska tutkimuksen tavoitteena oli kuitenkin selvittää, millaista osallistava sidosryhmädialogi on vaatealan yrityksen ja kuluttaja-asiakkaan välillä on sekä syitä dialogin käymiseen, oli perustellumpaa ottaa mukaan yrityksiä, jotka jo käyvät dialogia. Passiiviset yritykset eivät olisi palvelleet tutkimukseni kysymysasettelua ja tarkoitusta.

Laadullista tutkimusta voidaan arvioida myös tutkimustulosten vahvistettavuuden ja siirrettävyyden näkökulmasta (Eskola & Suoranta, 1998, 212–213). Tutkimustulokseni vahvistivat osittain aiemmassa kirjallisuudessa tunnistettua ilmiötä, mutta toivat siihen myös uusia näkemyksiä. Siirrettävyyttä puolestaan arvioidaan sen perusteella, miten hyvin tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa muille aloille. Koen tutkimukseni tulosten osallistavasta sidosryhmädialogista olevan siirrettävissä sekä muita sidosryhmiä, että muiden alojen yrityksiä koskevaksi. Tutkimukseni tiivistää selkeästi osallistavan sidosryhmädialogin tapoja, hyötyjä ja haittoja, joita on mahdollista soveltaa laajaankin yritysjoukkoon, toimialan erityispiirteet toki huomioiden. Lisäksi tutkimuksessa käytetty teemahaastattelurunko asettaa yrityksen toimialasta riippumatta pohtimaan omaa toimintaansa ja kuluttaja-asiakkaan kanssa tapahtuvaa osallistavaa dialogia tai ylipäätään viestintää. Tutkimuksen tapausyritykset edustavat kuitenkin vain hyvin pientä osaa tekstiilitoimialan kentästä ja valitettavaa on, että moni yritys välttelee edelleen dialogia kuluttaja-asiakkaan kanssa, kuten Illia ym. (2015a) tutkimus huomauttaa. Kuluttaja-asiakkaan lisäksi samaa teemahaastattelurunkoa voisi hyödyntää muihin sidosryhmiin, kuten jälleenmyyjiin ja alihankkijoihin. Oman toiminnan ruotiminen on tasaisin väliajoin kaikille yrityksille hyväksi.

Tutkimustani heikentävänä tekijänä voidaan pitää sitä, ettei aineistonkeruussa hyödynnetty triangulaatiota (Eskola & Suoranta, 1998, 69). Haastatteluaineiston lisäksi tutkimukseen olisi voinut yhdistää esimerkiksi dokumenttiaineistoa tapausyritysten sosiaalisen median kanavista tai kuluttaja-asiakkaiden haastatteluja.

Tämän tutkimuksen pohjalta olisi mielenkiintoista selvittää myös kuluttaja-asiakkaiden näkemyksiä yrityksen kanssa käytävän osallistavan dialogin tarpeellisuudesta ja siihen liittyvistä toiveista. Tutkimus voitaisiin toteuttaa joko laajemmin kvantitatiivisena tai syvällisemmin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tämän tyyppisen tutkimuksen voisi toteuttaa kvantitatiivisena myös laajemmalle joukolle tekstiilialan yrityksiä. Myös lähtökoh-

taisesti passiivisina pidettyjen yritysten tutkiminen olisi mielenkiintoista, sillä teema-haastattelukysymykset voisivat herätellä näitä passiivisia yrityksiä näkemään osallistavan dialogin hyödyt. Lisäksi olisi mielenkiintoista kartoittaa esimerkiksi ruoka- tai kosmetiikkateollisuuden mietteitä osallistavasta sidosryhmädialogista, sillä myös nämä toimialat ovat puhuttaneet jo jonkin aikaa kuluttajia vastuullisuusnäkökulmasta.

## LÄHDELUETTELO

### Kirjallisuus:

- Adams, C., (2002). Internal organizational factors influencing corporate social and ethical reporting. *Accounting, Auditing & Audibility Journal*, 15 (2), 223–250.
- Agudo-Valiente, J. M., Garcés-Ayerbe, C. & Salvador-Figueras, M. (2015). Corporate social performance and stakeholder dialogue management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22 (1), 13–31.
- Andriof, J. (2001). Patterns of stakeholder partnership building. Teoksessa Andriof, J. & McIntosh, M. (toim.). *Perspectives on Corporate Citizenship*. Sheffield: Greenleaf, 215–238.
- Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. & Rahman, S.S. (2002). Introduction. Teoksessa Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. & Rahman, S.S. (toim.) *Unfolding Stakeholder Thinking: Relationships, Communication, Reporting and Performance*. Sheffield: Greenleaf, 9–16.
- Andriof, J. & Waddock, S. (2002). Unfolding stakeholder engagement. Teoksessa Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. & Rahman, S.S. (toim.) *Unfolding Stakeholder Thinking: Relationships, Communication, Reporting and Performance*. Sheffield: Greenleaf, 19–42.
- Arnold, C., R. (2010). *Ethical Marketing and the New Consumer*. Cornwall: Wiley.
- Arvidsson, S. (2010). Communication of corporate social responsibility: a study of the views of management teams in large companies. *Journal of Business Ethics*, 96 (3), 339–354.
- Axley, S. R. (1984). Managerial and organizational communication in terms of the conduit metaphor. *The Academy of Management Review*, 9 (3), 428–437.
- Bendell, J. (2003). Talking for change? Reflections on effective stakeholder dialogue. Teoksessa Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. & Rahman, S.S. (toim.) *Unfolding Stakeholder Thinking: Relationships, Communication, Reporting and Performance 2*. Sheffield: Greenleaf, 53–69.
- Birth, G., Illia, L., Lurati, F. & Zamparini, A. (2008). Communicating CSR: practices among Switzerland's top 300 companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 13 (2), 182–196.
- Black, S. (2008). *Eco Chic. The Fashion Paradox*. Lontoo: Black Dog Publishing.
- Bonson, E. & Flores, F. (2011). Social media and corporate dialogue: the response of global financial institutions. *Online Information Review*, 35 (1), 34–49.
- Brown, T.J. & Dacin, P.A. (1997). The Company and the product: corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61 (1), 68–84.

- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4 (4), 497–505.
- Carroll, A. B. & Buchholtz, A. K. (2006). *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*. 6. painos. Mason: Thomson/South-Western cop.
- Christensen, L. T. & Cornelissen, J. (2010). Bridging corporate and organizational communication: review, development and a look to the future. *Management Communication Quarterly*, 25 (3), 383–414.
- Crane, A. & Livenessy, S. (2003). Are you talking to me? Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogue. Teoksessa Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. & Rahman, S.S. (toim.) *Unfolding Stakeholder Thinking: Relationships, Communication, Reporting and Performance 2*. Sheffield: Greenleaf, 39–52.
- Crane, A. & Matten, D. (2010). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*, 3rd. Ed. New York: Oxford University Press.
- Crane, A., Matten, D. & Moon, J. (2008). *Corporations and Citizenship*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Colleoni, E. (2013). CSR communication strategies for organizational legitimacy in social media. *Corporate Communications: An International Journal*, 18 (2), 228–248.
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. London: SAGE, 3. painos.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15 (1) 1–13.
- Dawkins, J. & Lewis, S. (2003). CSR in stakeholder expectations: and their implication for company strategy. *Journal of Business Ethics*, 44 (2–3), 185–193.
- Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9 (2), 108–119.
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. (2015). Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Juva: PS-kustannus, 27–44.
- Etter, M. (2014). Broadcasting, reacting, engaging - three strategies for CSR communication in Twitter. *Journal of Communication Management*, 18 (4), 322–342.

- Fletcher, K. (2010). Slow fashion: an invitation for systems change. *Fashion Practice*, 2 (2), 259–266.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. & de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge.
- Gao, S. S. & Zhang, J. J. (2001). A comparative study of stakeholder engagement approaches in social auditing. Teoksessa Andriof, J. & MchIntosh, M. (toim). *Perspectives on Corporate Citizenship*. Sheffield: Greenleaf, 239–256.
- Golob, U. & Podnar, K. (2014). Critical points of CSR-related stakeholder dialogue in practice. *Business Ethics: A European Review*, 23 (3), 248–257.
- Gwilt, A. & Rissanen, T. (2011). *Shaping Sustainable Fashion – changing the way we make and use clothes*. Earthscan. Lontoo.
- Hackman, M.Z. & Johnson, C. E. (2013). *Leadership: A Communication Perspective*. 6th ed. Waveland Press.
- Halme, M & Jousenvirta, M. (2011). Yritysten vastuuviestintä. Teoksessa Jousenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.) *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*. Helsinki: Gaudeamus, 251–266.
- Henninger, C. E., Alevizou, P. J., Oates, C. J. (2016). What is sustainable fashion? *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 20 (4), 400–416.
- Hethorn, J. & Ulasewicz, C. (2008). Introduction. Teoksessa Hethorn, J. & Ulasewicz, C. (toim.) *Sustainable Fashion – Why Now? A conversation about issues, practises, and possibilities*. New York: Fairchild Books, xi-xxii.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Oy Yliopistokustannus.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2015). *Tutki ja kirjoita*. Porvoo: Bookwell.
- Illia, L., Romenti, S., Rodríguez-Cánovas, B., Murtarelli, G. & Carroll, C. E., (2015a). Exploring coporations' dialogue about CSR in the digital era. *Journal of Business Ethics*, 11 (1), 39–58.
- Johnson-Cramer, M.E., Berman, S.L. & Post, J.E., (2003). 'Re-examining the concept of "stakeholder management"'. Teoksessa Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. & Rahman, S.S. (toim.) *Unfolding Stakeholder Thinking: Relationships, Communication, Reporting and Performance 2*. Sheffield: Greenleaf, 145–161.
- Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (2011). *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*. Tallinna: Helsinki University Press.



- Juholin, E. (2004). *Cosmopolis - Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juholin, E. (2010). *Arvioi ja paranna. Viestinnän mittaamisen opas*. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Jussila, M. (2010). *Yhteiskuntavastuu. Nyt*. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Juutinen, S. & Steiner, M-L. (2010). *Strateginen yritysvastuu*. Helsinki: WSOYpro.
- Kaptein, M. & van Tulder, R. (2003). Toward effective stakeholder dialogue. *Business and Society Review*, 108 (2), 203–224.
- Kollat, J. & Farache, F. (2017). Achieving consumer trust on Twitter. *Journal of Consumer Marketing*, 34 (6), 505–514.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Gummerus.
- Kotler, P., Hessekiel, D. & Lee, N. (2012). *Good Works!: Marketing and Corporate Initiatives That Build a Better World... and the Bottom Line*. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey: Hoboken.
- Kujala, J. & Kuvaja, S. (2002). *Välittävä johtaminen – Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä*. Jyväskylä: Gummerus.
- Kuvaja, S. & Malmelin, K. (2008). *Vastuullinen yritysviestintä. Kilpailuetua vuoropuhelusta*. Helsinki: Edita.
- Luoma-aho, V. & Vos, M. (2010). Towards a more dynamic stakeholder model: acknowledging multiple issue arenas. *Corporate Communications: An International Journal*, 15 (3), 315–331.
- Maignan, I. (2001). Consumers' perceptions of corporate social responsibility: a cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 30 (1), 57–72.
- Matten, D. & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *The Academy of Management Review*, 33 (2), 404–424.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *The Academy of Management Review*, 26 (1), 117–127.
- Moreno, A. & Capriotti, P. (2009). Communicating CSR, citizenship and sustainability on the web. *Journal of Communication Management*, 13 (2), 157–175.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15 (4), 323–338.

- Morsing, M., Schultz, M. & Nielsen, K. U. (2008). The 'Catch 22' of communicating CSR: findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications* 14 (2), 97–111.
- Pedersen, E. R. (2003). Making corporate social responsibility (CSR) operable: how companies translate stakeholder dialogue into practice. *Business and Society Review*, 111 (2), 137–163.
- Perret, A. (2003). BNFL national stakeholder dialogue: a case study in public affairs. *Journal of Public Affairs*, 3 (4), 383–391.
- Pälli, P. & Turunen, J. (2011). Vastuutekstien monet merkitykset. Teoksessa Jousen-virta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.) *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*. Helsinki: Gaudeamus, 283–299.
- Rissanen, T. (2008). Creating fashion without the creation of fabric waste. Teoksessa Hethorn, J. & Ulasewicz, C. (toim.) *Sustainable Fashion – Why Now? A conversation about issues, practises, and possibilities*. New York: Fairchild Books, 184–206.
- Shaw, D., Grehan, E., Shiu, E., Hassan, L., & Thomson, J. (2005). An exploration of values in ethical consumer decision making. *Journal of Consumer Behaviour*, 4 (3), 185–200.
- Sen, S. M. & Bhattacharaya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, XXXVIII, 225–243.
- Smircich, L. & Stubbart, C. (1985). Strategic management in an enacted world. *The Academy of Management Review*, 10 (4), 724–736.
- Tagesson, T., Blank, V., Broberg, P. & Collin, S-O. (2009). What explains the extent and content of social and environmental disclosures on corporate websites: a study of social and environmental reporting in Swedish listed corporations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16 (6), 352–364.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2003). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus.
- Ulasewicz, C. (2008). Fashion, social marketing, and eco-savvy shopper. Teoksessa Hethorn, J. & Ulasewicz, C. (toim.) *Sustainable Fashion – Why Now? A conversation about issues, practises, and possibilities*. New York: Fairchild Books, 30–52.
- van de Ven, B. (2008). An ethical framework for the marketing of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82 (2), 339–352.
- van Huijstee, M. & Glasbergen, P. (2008). The practice of stakeholder dialogue between multinationals and NGOs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15 (5), 298–310.

Vilkka, H. (2005). *Tutki ja kehitä*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Welters, L. (2008). Fashion, the fashion of sustainability. Teoksessa Hethorn, J. & Ulasewicz, C. (toim.) *Sustainable Fashion – Why Now? A conversation about issues, practises, and possibilities*. New York: Fairchild Books, 7–29.

### **Muut painetut lähteet:**

Entwistle, J. (2015). Sustainability and fashion. Teoksessa Fletcher, K. & Tham, M. (toim.) *Routledge Handbook of Sustainability and Fashion*. (25-32.) Abingdon & New York: Earthscan from Routledge. Viitattu 27.12.2017. Saatavilla: [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=1-tTBAAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Routledge+Handbook+of+Sustainability+and+Fashion&ots=tz-gVvTMf\\_&sig=rtNvL0kRCoivy1XJoka1D2yC1UA&redir\\_esc=y#v=onepage&q=entwistle&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=1-tTBAAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Routledge+Handbook+of+Sustainability+and+Fashion&ots=tz-gVvTMf_&sig=rtNvL0kRCoivy1XJoka1D2yC1UA&redir_esc=y#v=onepage&q=entwistle&f=false)

Euroopan komissio (2015). Corporate social responsibility (CSR). Viitattu 16.5.2017. Saatavilla: [http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index_en.htm)

FIBS (2017). *Fibsin Yritysvastuututkimus 2017*. Viitattu 27.07.2017. Saatavilla: [http://www.fibsry.fi/images/FIBS\\_Yritysvastuututkimus2017\\_Tiivistelma\\_v3.pdf](http://www.fibsry.fi/images/FIBS_Yritysvastuututkimus2017_Tiivistelma_v3.pdf)

Illia, L., Romenti, S. & Zyglidopoulos, S. (2015b). Creating Effective Dialogue About Corporate Social Responsibility. *MIT Sloan Management Review*, 57 (1). Viitattu 27.07.2017. Saatavilla: <http://sloanreview.mit.edu/article/creating-effective-dialogue-about-corporate-social-responsibility/>

Milton, (2017). Miltonin vastuullisuustutkimus 2017. Yhteenvetoraportti 16.5.2017. Viitattu 27.07.2017. Saatavilla: [http://www.milton.fi/wp-content/uploads/2017/05/Milton\\_vastuullisuustutkimus\\_2017\\_yhteenvetoraportti2.pdf](http://www.milton.fi/wp-content/uploads/2017/05/Milton_vastuullisuustutkimus_2017_yhteenvetoraportti2.pdf)

Niinimäki, K. (2013). *Sustainable Fashion: New Approaches*. Helsinki: Aalto University publication series, The authors and Aalto University. Viitattu 27.12.2017. Saatavilla: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/13769/isbn9789526055732.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Onkila, T., Koskela, M., Joensuu, K., Siltaoja, M., Baumeister, S., Aarras, N., Pesonen, H-L. & Nurmi, P. (2013). *Yritys tuottaa – sidosryhmät käyttävät?* WINCSR-hankkeen tuloksia yritys vastuutiedon tuottamisesta ja käyttämisestä. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. N:o 192/2013. Viitattu 27.07.2017. Saatavilla: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/41732/WINCSRloppuraportti%20%282%29.pdf?sequence=1>

Työ- ja Elinkeinoministeriö. Vastuullisuusraportointi velvoittavaksi – mitä vaaditaan ja keneltä? Julkaisuajankohtaa ei saatavilla. Viitattu 11.07.2017. Saatavilla: <http://tem.fi/vastuullisuusraportointi>

Sitra (2018). *Fiksu kuluttaminen Suomessa. Motivaatioprofililit apuna liiketoiminnan suunnittelussa*. Viitattu 8.2.2018. Saatavilla: <https://media.sitra.fi/2018/02/01094922/fiksu-kuluttaminen-suomessa-2018-0201.pdf>

## Nettisivut:

Auvinen, A-K. & Kamaja, M. (2017). *Suomalainen haluaisi ostaa vaatekaupassa enemmän suomalaismerkkien tuotteita*. Viitattu 27.12.2017. Saatavilla: <https://www.stjm.fi/tiedotteet-kannanotot-ja-lausunnot/suomalainen-haluaisi-ostaa-vaatekaupassa-enemman-suomalaisten-merkkien-tuotteita/>

Auvinen, A-K. & Mikkonen, H. (2017a). *Tekstiilien ja vaatteiden valmistus & valmistuttaminen: yritysten lukumäärä, liikevaihto ja henkilöstö Suomessa 2016 (toimialan ydin)*. Viitattu 27.12.2017. Saatavilla: [https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/stjm/uploads/20170503105240/YRITYSTILASTOT\\_Tekstiilien-ja-vaatteiden-valmistus-valmistuttaminen\\_toimialan-ydin-23.10.2017.pdf](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/stjm/uploads/20170503105240/YRITYSTILASTOT_Tekstiilien-ja-vaatteiden-valmistus-valmistuttaminen_toimialan-ydin-23.10.2017.pdf)

Auvinen, A-K. & Mikkonen, H. (2017b). *Tekstiilien ja vaatteiden valmistuksen & valmistuttamisen liikevaihdon, kotimaan myynnin ja viennin kehitys*. Viitattu 27.12.2017. Saatavilla: [https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/stjm/uploads/20170503105131/LIIKEVAIHDON-KEHITYS\\_Tekstiilien-ja-vaatteiden-valmistuksen-ja-valmistuttamisen-liikevaihdon-kehitys-27.9.2017.pdf](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/stjm/uploads/20170503105131/LIIKEVAIHDON-KEHITYS_Tekstiilien-ja-vaatteiden-valmistuksen-ja-valmistuttamisen-liikevaihdon-kehitys-27.9.2017.pdf)

Auvinen, A-K. & Mikkonen, H. (2017c). *Kulutus tekstiiliin ja muotiin Suomessa*. Viitattu 27.12.2017. Saatavilla: <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/stjm/uploads/20170503105104/KULUTUS-tekstiiliin-ja-muotiin-Suomessa-11.9.20171.pdf>

Auvinen, A-K. & Mikkonen, H. (2017d). *Vaatteiden vienti ja tuonti*. Viitattu 27.12.2017. Saatavilla: <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/stjm/uploads/20170503105240/VIENTI-JA-TUONTI-vaatteet.pdf>

Kauppalehti (2017a). Yritykset – Nokian Neulomo Oy. Viitattu 24.9.2017. Saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/nokian+neulomo+oy/27267194>

Kauppalehti (2017b). Yritykset – Papu Design Oy. Viitattu 24.9.2017. Saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/papu+design+oy/26222787>

Kauppalehti (2017c). Yritykset – Uhana Design Oy. Viitattu 24.9.2017. Saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/uhana+design+oy/25082575>

Kauppalehti (2017d). Yritykset – Varusteleka Oy. Viitattu 24.9.2017. Saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/varusteleka+oy/20829078>

Mäki, S. (2017a). *Vastuullisuus*. Viitattu 27.12.2017. Saatavilla:  
<https://www.stjm.fi/toiminta-alueemme/vastuullisuus/>

Nokian Neulomo (2017). *Ajankohtaista*. Viitattu 24.10.2017. Saatavilla:  
<http://www.neulomo.com/ajankohtaista/>

Papu Design (2017). Meistä. Viitattu 24.9.2017. Saatavilla:  
<http://papustories.com/meista>.

Uhana Design (2017). Meistä. Viitattu 24.9.2017. Saatavilla:  
<https://www.uhanadesign.com/uhana-design/meista/>

Varusteleka (2017). Yritysesittely. Viitattu 24.9.2017. Saatavilla:  
<https://www.varusteleka.fi/fi/page/yritysesittely/19791>

### **Henkilölähteet:**

Satumaija Mäki (2017a). Suomen Tekstiili ja Muoti liiton tilaisuus vastuullisesta vaate-  
tuotannosta 5.12.2017.

## LIITTEET

### LIITE 1: Teemahaastatteluiden runko

Teema	Kysymykset	Tarkentavat kysymykset
Vastuullisuus osana brändiä	<p>Millaiset arvot yrityksellä on?</p> <p>Miten toteutatte vastuullisuutta käytännössä kuluttaja-asiakkaan kohdalla?</p> <p>Tarvitaanko kuluttaja-asiakkaita vastuullisuustavoitteiden saavuttamiseen?</p>	<p>Miten arvot ja vastuullisuus välittyvät kuluttaja-asiakkaalle?</p> <p>Kuka tai ketkä tekevät teillä vastuullisuusviestintää?</p> <p>Ovatko kuluttajat kiinnostuneita vastuullisuudesta?</p>
Vastuullisuuden ja viestinnän merkitys	<p>Miten vastuullisuudesta viestitään kuluttaja-asiakkaille?</p> <p>Millä tavoin aktivoitte kuluttaja-asiakasta keskusteluun?</p> <p>Millaista hyötyä asiakkaan kanssa keskustelusta on teille?</p> <p>Millaisia haasteita kuluttaja-asiakkaan kanssa keskustelusta on ollut?</p> <p>Mitä kanavia käytätte kuluttaja-asiakkaan kanssa keskusteluun?</p> <p>Räätälöidäätkö eri kuluttaja-asiakasryhmille lähteviä viestejä tai viestejä eri kanaviin?</p> <p>Miten osallistavan sidosryhmädialogin määritelmä toteutuu?</p>	<p>Kuvaile onnistunutta keskustelua kuluttaja-asiakkaan kanssa.</p> <p>Kuvaile, miten reagoitte haasteisiin.</p> <p>Mikä teidän viestinnässä vetoaa kuluttaja-asiakkaaseen?</p> <p>Minkä tyyppisiä viestejä saatte?</p> <p>Miksi yhteiskunnalliset kannanotot ovat tärkeitä?</p>

**LIITE 2: Haastatteluiden teemoittelu**

<b>Aineistolähtöiset teemat</b>	<b>Teoriasidonnaiset aineistokysymykset</b>	<b>Lopulliset teemat</b>
Liiketoimintaa ohjaavat arvot ja vastuullisuuden toteutuminen käytännössä	Miten kuluttaja-asiakkaita aktivoidaan, eli osallistetaan dialogiin?	Vaatealan yrityksen vastuullisuus käytännössä ja konkreettiset dialogiin osallistamisen tavat
Kuluttaja-asiakkaan aktivointi osallistavaan sidosryhmädialogiin		
Osallistavan sidosryhmädialogin määritelmän herättämät ajatukset		
Kuluttaja-asiakkaan kanssa käytävän osallistavan dialogin hyödyt ja onnistumiset	Miksi yritys on motivoitunut osallistamaan kuluttaja-asiakkaita dialogiin kanssaan?	Vaatealan yrityksen konkreettiset hyödyt ja motiivit dialogista kuluttaja-asiakkaan kanssa
Kuluttaja-asiakkaan fyysinen kohtaaminen ja dialogi		
Kuluttaja-asiakas osana yrityksen vastuullisuustavoitteiden saavuttamista		
Luottamuksen rakentaminen ja kuluttaja-asiakkaan sitouttaminen osallistavan dialogin avulla		
Osallistavan sidosryhmädialogin määritelmän herättämät ajatukset		
Dialogi yhteiskunnallisen kantaaottavuuden työkaluna		
Kuluttaja-asiakas yrityksen puolustajana tai ”asiakaspalvelijana”		

Haasteet kuluttaja-asiakkaan kanssa ja ongelmatilanteiden ratkaisu	Millaisia haasteita osallistavassa dialogissa on ja millaisia keinoja niiden selvittämiseen on?	Vaatealan yrityksen haastavat tilanteet asiakkaan kanssa
Kuluttaja-asiakas aloittaa itse dialogin		
Vaatealan yrityksen tuska vaateteollisuudesta		
Kuluttaja-asiakkaan kiinnostus vaateteollisuutta kohtaan kasvanut		
Kuluttaja-asiakkaan kanssa dialogiin käytetyt kanavat	Millä kanavilla ja millaisilla viesteillä yritys osallistaa kuluttaja-asiakasta dialogiin kanssaan?	Dialogin osallistamisen kanavat ja osallistamisen suunnitelmallisuus kuluttaja-asiakkaalle
Yrityksen osallistuminen keskusteluareenoille		
Osallistavan sidosryhmädialogin määritelmän herättämät ajatukset		
Dialogin ja viestien suunnitelmallisuus sekä räätälöinti kuluttaja-asiakkaalle		
Yrityksen oma ääni ja tyyli dialogissa		